جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية

إعداد الطالبة
مريم إسماعيل محمود صلاح

إشراف
الأستاذ الدكتور سامر عبد المجيد البشابشة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال _ قسم إدارة الأعمال

جامعة مؤتة
2016

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار

والدي العزيز

وإلى القلب النقيّ التقيّ الذي غمرني بالحنان والمحبة.. إلى من كان دعائها سر نجاحي .. إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إليك سندي أحضرت شيئاً من الثمر.... فأنت سقائي بعد الله وأنت المطر

زوجي الغالي

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم رمز المحبة والسعادة

إخواني وأخواتي وصديقاتي

إلى من احتضنتني سنوات طوال .. إليك مؤتة

مريم إسماعيل محمود صلاح

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمَّد من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ...

أحمد الله _ عز وجل _ وأشكره أن منحني القدرة على إتمام هذه الدراسة، فله الحمد أولاً وآخراً. ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يدَ المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة **الأستاذ الدكتور/ سامر عبد المجيد البشابشة** الذي لم يدَّخر جهداً في مساعدتي، فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله ومتّعه بالصحة والعافية ونفع بعلومه.

كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تحملهم عناء مناقشة هذا العمل المتواضع، **أ.د. فيصل الشواورة، د. أيمن القطاونة، د. سطام العمرو**. فلهم مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

وأقدم شكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة الذين لهم فضل العلم والمعرفة بعد الله فيما وصلت إليه.

والله وليّ التوفيق

مريم إسماعيل محمود صلاح

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية

مريم إسماعيل محمود صلاح

جامعة مؤتة 2016

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وزعت على (350) مفردة بطريقة عشوائية، تم استرجاع (290) إستبانة منها صالحة للتحليل. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS:V16) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. إن تصورات المبحوثين جاءت بدرجة متوسطة نحو متغيرات الدراسة (سمات فرق العمل، ومقاومة التغيير).

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعادها (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

3. أن هناك ارتباط سلبي بين سمات فرق العمل ومقاومة التغيير، أي انه كلما زادت سمات فرق العمل؛ انخفضت مقاومة التغيير.

وتوصي الدراسة بتعزيز سمات فرق العمل كأحد الإستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتخفيض مقاومة التغيير، لما لها من أثر واضح في ذلك كما أظهرت النتائج، وإجراء المزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية والتطرق إلى متغيرات أخرى لم تناقشها الدراسة.

Abstract

The impact of teams work attributes in reducing the resistance to change: An Empirical Study from the perspective of employees in the Jordanian telecommunications companies

Mariam Ismail Mahmoud Salah

Mutah University in 2016

This study aims to determine the impact of the teams work attributes in reducing change resistance among employees in the Jordanian telecommunications companies. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed and distributed to (350) random samples, from which (290) questionnaire were returned valid for analysis. The data was analyzed by using statistical package for social sciences (SPSS: V16) to answer the questions of the study and testing the hypotheses. The main results of this study are:

1. The perceptions of the respondents were moderately towards the study variables (teams work attributes, and resistance to change).
2. There was a statistically significant impact at ($\alpha \leq .05$) for teams attributes involving its dimensions (clarity of objectives, task, appropriate leadership, communication, trust and transparency, specialized skills) in the resistance to change in the Jordanian telecommunications companies.
3. There was a negative correlation between teams attributes and the resistance to change, That means: When teams attributes increased; the resistance to change decreased.

The study recommends strengthening the teams work attributes as one of the strategies that can be adopted to reduce the resistance to change. It also recommends to conduct further scientific studies on the subject of the current study, and to address the other variables those were not discussed by the study.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. المقدمة:

تعتبر دراسة الجماعات من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع وعلم النفس في العصر الحديث، إذ إن انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل ويتواصل مع أفرادها ويعكس أفكارها وسلوكها أمر لا مفر منه بل هو أمر في غاية الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لأن سلوك الأفراد العاملين لديها لا شك أنه سيتأثر بسلوك وأفكار الجماعات التي ينتمي إليها هؤلاء العاملين.

و بدأ اهتمام الإداريين بفرق العمل مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي بينت أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال كفاءته بل من خلال إدارة العمل الجماعي أيضاً، وأن العوامل الإنسانية لها علاقة مباشرة بإنتاجية الفرد كاحترام الذات والتقدير والتوجيه، لذلك أصبح اعتماد أسلوب فرق العمل يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة المتطورة، إذ إن فرق العمل تعد إستراتيجية للعديد من هذه المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح، حيث أصبحت فرق العمل مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بزيادة إنتاجية المنظمة.

ومن هنا أصبح التركيز على العمل الجماعي من خلال تجسيد مهام فرق العمل التي تمثل مجموعة منظمة من الأفراد لديهم أهداف مشتركة وواضحة يسعون لتحقيقها بالتزامهم بالمسؤوليات والمهام الموكلة أليهم، وبتنوع مهاراتهم المكملة لبعضهم البعض لتحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية في ظل قيادة تعمل على إيجاد التناسق والتناغم بينهم.

وتعتبر بيئات العمل المتغيرة هي المسئولة عن شهرة وانتشار فرق العمل بسبب قدرتها على الاستجابة للتغيرات بشكل أسرع وفاعلية أكثر من عمل الأفراد بمفردهم. (اغينسيس،2011)، فيكون فريق العمل أكثر مرونة واستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة. وإن استمرارية المنظمات وبقائها يعتمد إلى حد كبير على ما هو مبتكر وجديد،

وعلى تحقيق المرونة للتأقلم مع متغيرات ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، من خلال استغلال المهارات والكفاءات المتاحة وتوجيهها نحو التغيير المطلوب. لما له من أهمية بالغة في منظمات الأعمال، حيث يقول علماء الاجتماع "إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، وذلك أن التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي وغير إرادي، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف.

والمنظمات بمختلف أنواعها –وطبقا لنظرية النظم– هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات وسكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم.

وعلى الرغم من كل ذلك يواجه التغيير عوائق في تنفيذه و إذ قد لا يرغب البعض بالمساهمة في إحداث تغييرات على الرغم من تأثرهم بها ومعايشتهم العصر الحالي وهذا قد يحدث عندما يتوقع المعارضون بأن التكاليف المتوقعة من هذا التغيير أكبر من الفوائد المرجوة منه، أو قد تكون المقاومة لأسباب شخصية وغير شخصية مثل (الإدراك الشخصي للتغيير، الخوف منه، عدم الفهم والثقة، الطباع والعادات، أو الاستقرار)، ولتجنب ذلك لا بد من تحديد أسباب ودوافع هذه المقاومة وما هي الأسس المستندة إليها لمحاولة مواجهة ذلك.

سنحاول في هذه الدراسة أن نعرض بعض المفاهيم الخاصة بفرق العمل وكيفية نشوئها وتطورها وآلية تأثيرها على أداء أفرادها وسلوكهم وأهمية ودور سمات فرق العمل الفعالة في المنظمة بشكل عام وتأثريها على مقاومة التغيير بشكل خاص.

لذلك سنحاول مما تقدم ربط وتوضيح العلاقة بين سمات فرق العمل ومقاومة التغيير في منظمات الأعمال.

2.1. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في ضعف تجاوب الأفراد في المنظمات للتغيير في طرائق العمل وأساليبه، وإن عدم اعتماد الأسس العلمية في مواجهة مقاومة التغيير يؤدي إلى

مشكلات كثيرة، مما يؤدي إلى الإخفاق في تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا تظهر الحاجة إلى استخدام منهج إداري فعال ووسيلة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق مواكبة التغيرات البيئية وتخفيض المقاومة لهذه التغييرات، حيث ارتكزت الدراسة على فرق العمل في الحد من هذه المقاومة، وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

ما أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية؟

الذي ينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل وكل بعد من أبعادها في شركات الاتصالات الأردنية؟
2. ما هو مستوى تصورات المبحوثين لمقاومة التغيير وكل بعد من أبعادها في شركات الاتصالات الأردنية؟

3.1. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من ضرورة مواكبة المنظمات للتغيرات البيئية والانفتاح العالمي والتحول في المفاهيم والأنشطة الإدارية، وما يترتب على ذلك من حتمية التغيير والتخلي عن الممارسات والمفاهيم الإدارية القديمة. ومن أن مواجهة التحديات والمشكلات الجديدة أصبحت تمثل السمة الرئيسية لآلية العمل الجماعي في المنظمات الإدارية على اختلاف مهامها وطبيعة عملها، وبما أن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في هذا الوقت هي مقاومة التغيير فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في:

أ. مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد تعزيز ثقافة عمل الفريق.

ب. قد تكون هذه الدراسة بمثابة تغذية راجعة للقيادات الإدارية في شركات الاتصالات الأردنية والمنظمات ذات الطبيعة المشابهة في التعرف على أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير.

ت. قد تكون هذه الدراسة مرجعا يستفيد منه الباحثون والمهتمون في البحث عن أثر سمات فرق العمل ومقاومة التغيير.

4.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر سمات فرق العمل في الحد من مستوى مقاومة التغيير لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1- تحليل أثر بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.
2- التعرف على درجة اختلاف سمات فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية باختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).
3- التعرف على درجة اختلاف مقاومة التغيير لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية باختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).
4- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تهم العاملين في شركات الاتصالات الأردنية على تفعيل أسلوب فريق العمل في هذه الشركات وتخفيض مقاومة التغيير لديها.

5.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) على مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية،

المهارات المتخصصة) على (الإدراك الاختياري) كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) على (الخوف) كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) على (عدم الفهم) كبعد من أبعاد مقاومة التغيير شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) على (الطباع والعادات) كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) على (الاستقرار) كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

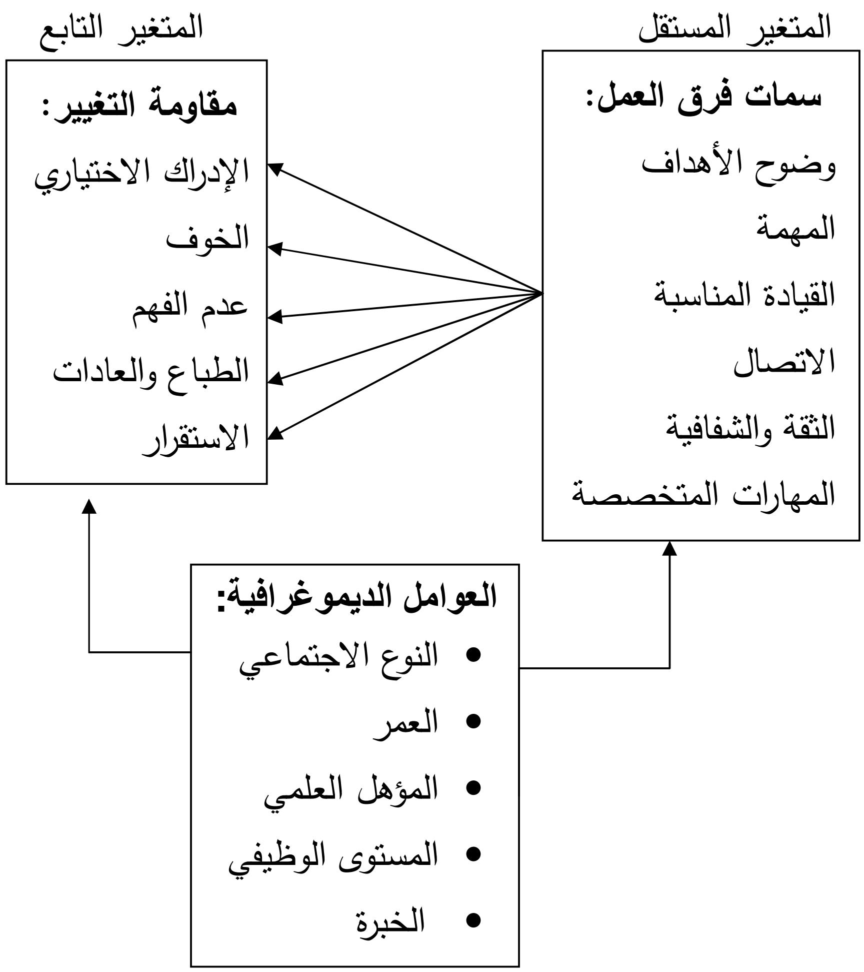
الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتصورات المبحوثين نحو مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

6.1. نموذج الدراسة:



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة

نموذج الدراسة (المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة)

7.1. التعريفات الإجرائية:

اشتملت هذه الدراسة توضيحاً للتعريفات المرتبطة بالمتغير المستقل (سمات فرق العمل) بجميع أبعاده فضلاً عن المتغير التابع (مقاومة التغيير).

1- **سمات فرق العمل:** وهي مجموعة السمات التي تتسم بها فرق العمل في المنظمة، وتعتمد على الجهد التعاوني بين أعضائها والمهارات المتخصصة التي يمتلكونها وتتضمن الأبعاد التالية:

أ_ **وضوح الأهداف:** وجود فهم واضح للأهداف التي يجب أن تحققها فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية لجميع أعضاء الفريق، ويشارك جميع أعضاء الفريق في إنجاز المهام المناط بها، وتساعد إدارة الفريق توجيه الأعضاء نحو هذه الأهداف وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتحقيقها، وأن تتوافر لدى الأعضاء أهداف فرعية محددة.

ب_ **المهمة:** هي أداء المطلوب من كل عضو من أعضاء فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية، حيث يتعاون ويتقبل أعضاء الفريق إنجاز مهامهم الواضحة والمحددة، وتتوافر لديهم الوسائل اللازمة لأدائها، حيث يتم مراعاة قدرات الأعضاء بالمهام الموكلة إليهم، وتقييم انجازهم لها باستمرار.

ج_ **القيادة المناسبة:** قائد فريق العمل في شركات الاتصالات الأردنية، هو المسئول عن تحقيق التنسيق و التكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، حيث يكون بينهم قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون، ويقوم بتسهيل مهام الأعضاء وتوضيح أدوارهم، وتوجيه وتعليم الأعضاء وتقديم النصح والمشورة، وأن تكون قيادة الفريق ذات رؤية واضحة تجاه المهام الواجب تنفيذها، أن يثق الأعضاء بقرارات هذه القيادة عند المواقف الحرجة وأن تعطى فرصة للأعضاء المتميزين بممارسة مهام القيادة.

د_ **الاتصال:** هي قدرة أعضاء الفريق في شركات الاتصالات الأردنية على مشاركة المعلومات والأفكار، والتواصل والترابط مع بعضهم البعض مباشرة وبصدق وتقبل الاقتراحات ومناقشتها وتقبل الرأي والرأي الآخر، وأن تدعم الإدارة درجة الاتصال بينها وبين أعضاء الفريق عن طريق توفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تناسب جميع المستويات.

هـ _ **الثقة والشفافية:** اتسام أعضاء فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية بالصراحة والمواجهة والمكاشفة، حيث يكون الأفراد أكثر انفراجاً وانفتاحاً في الفريق مما يسهل وصول الأفراد إلى كل المعلومات المتعلقة بكل الميادين، واطلاعهم على طبيعة المهام المطلوبة منهم ونتائج تقييم انجازهم لها، وأن يثق كل عضو في قدرات زملائه في حل الصراعات وأن يحاولوا معاً إنجاح الفريق وكافة أعضاؤه.

ز__ **المهارات المتخصصة:** المهارات التي يجب أن يمتلكها أعضاء فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية، والتي تتوافق مع مهامهم، وهي أن تشكل مهارات أعضاء الفريق ترابطاً فيما بينها وأن يسعى الأعضاء لتطوير مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر، لتحقيق التخصص في العمل وانجاز مهامهم بخبرة عالية.

2_مقاومة التغيير: هي امتناع الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

وتتضمن الأبعاد التالية:

أ_ **الإدراك الاختياري:** هو أن يرى الفرد الحقيقة غالباً من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية فتصبح الحقيقة مزيفة فيعتقد الفرد أن ليس لديه الحاجة إلى التغيير من كونه لا يقود إلى: (تحسين ظروف العمل، تحقيق الأهداف، تطوير إمكانيات الفرد، تقليل أعباء الوظيفة، أن يحقق التغيير مصالح الأطراف المتعددة في الشركة).

ب_ **الخوف:** قد يشمل الخوف من الاستغناء عن بعض الوظائف، تخفيض مستوى الدخل، الخوف من قيام الإدارة بزيادة عبء العمل، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقدان بعض الامتيازات أو المكاسب. وهو عدم شعور الموظف بالأمان والثقة، وخوفه من الانتقال إلى مجموعات جديدة.

ج_ **عدم الفهم:** يشمل عدم تفهم الموظف الهدف من التغيير وعدم الثقة بالقيادة المسئولة عن التغيير وبنجاحها، وأن لا يكون لديه المعلومات الكافية عن التغيير المطلوب مما يولد شعور الفرد بعدم أهمية التغيير وعدم المشاركة في الندوات والدورات التي تخص عملية التغيير، وعدم قدرته على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.

د_ **الطباع والعادات:** التمسك بالبيروقراطية والروتين والإجراءات التي اعتاد عليها الموظف طيلة عمله. وهي عدم رغبة الفرد في تغيير إجراءات العمل واستخدام الأساليب الجديدة، والتمسك بمكان عمله وطريقته بالعمل في انجاز المهام المطلوبة منه.

هـ_ **الاستقرار:** الحفاظ على درجة من الاستقرار الوظيفي والتعاملات النمطية في الشركة وذلك تجنباً لأي تغيير قد يزعزع روتينها، وتجنب التعامل مع جهات عمل جديدة، وعدم إتباع إجراءات جديدة حسب متطلبات العمل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أصبحت فرق العمل ركناً محورياً من أركان الأنظمة الإدارية المعاصرة مهما اختلفت طبيعتها وأهدافها. فمن خلال فرق العمل تتمكن الإدارة من الاستفادة من تنوع الاختصاصات لدى أعضاء الفريق في مواجهة المشكلات التي تعترض مسيرة المنظمة، لعل من أهم هذه المشكلات هي مقاومة التغيير. لذا سوف يتناول الإطار النظري لهذه الدراسة تحديداً لمفهوم فريق العمل، والعناصر الخمسة الرئيسية لفرق العمل وتطور عملية بناء الفريق، وأهمية فرق العمل، والأنماط المختلفة، وخصائص فريق العمل الفعال، وسيتناول أيضاً شرحاً عن مقاومة التغيير كمتغير تابع (مفهومها، أسبابها، أبعادها)، والعلاقة بين فرق العمل ومقامة التغيير فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة.

1.2. فرق العمل:

تتفاوت آراء الباحثين في تحديد مفهوم فرق العمل، وتبعاً لذلك فقد تفاوتت تعريفات هذا المفهوم ، حيث يعرفه هولب(1999) بأنه "مجموعات عمل صغيرة تتمتع بمسؤوليات وصلاحيات لإدارة شؤون الكثير من أعمالها اليومية بالإضافة إلى تعاون الفريق لتحديد الأهداف، النهوض بأعباء العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات" (هولب،1999،ص18).

ومنهم من يعرفه بأنه: مجموعة اعتمادية من الأفراد العاملين يؤثر بعضهم على البعض الآخر يشتركون في المسؤولية ذات الصلة بنتائج تنظيمية معينة لديهم رسالة مشتركة، يعملون معا لتحقيق هدف معين. (Henry , 1997)؛ (Mescon et al., 2002).

كما عرفه (Heng, 2006؛ Poovan, 2005) بأنه مجموعة رسمية ومنظمة من الأفراد يعتمدون بعضهم على البعض من ناحية الموارد، المعلومات، والمهارات بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك.

ويعرفه (Drafke, 2006؛ Armstrong, 2006)؛ (Cantu, 2007؛Lussier, 2009) بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم قيادة مشتركة و مهارات مكملة لجميع العمليات، التزام، غرض مشترك، أهداف مشتركة، وموقف من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل وبلوغ الفاعلية الجماعية، مع وجود مسائلة، تقييم، ومكافآت فردية وجماعية، كما أن فريق العمل مجموعة تكون نتائج جهود أفرادها أكبر من مجموع مدخلاتها.

وترى الدراسة أن فريق العمل " هو مجموعة رسمية ومنظمة من الأفراد لديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها بالتزامهم بالمسؤوليات والمهام الموكلة إليهم، وبتنوع مهاراتهم المكملة لبعضهم البعض لتحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية في ظل قيادة تعمل على إيجاد التناسق والتناغم بينهم".

1.1.2. العناصر الخمسة الرئيسية لفرق العمل:

يجب أن يعرف الفريق من حيث: الغرض، المكان، القدرة، الخطة، والأفراد. (هولب، 1999)

أ_ الغرض: وهو أن يتمكن أعضاء الفريق من العمل على نحو أكثر تعاوناً، لتحقيق أهدافهم كأفراد، ودوائر، ومؤسسات.

ب_ المكان: هو مكان عمل، يجتمع فيه أعضاء فريق واحد من مختلف أقسام المنظمة، حيث يستدعي ذلك تدمير الجداول التنظيمية التقليدية، وإعادة التفكير في كيفية تنظيم المنظمة.

ج_ القدرة: هو مسؤوليات وصلاحيات الفريق واستقلاليته باتخاذ الإجراءات أو التوصيات حسب نطاق سلطاته.

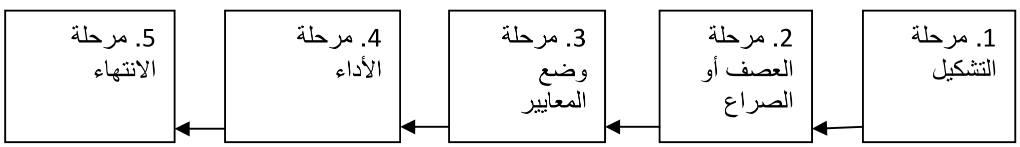
د_ الخطة: وهي مَن مِن الفريق سيقوم بماذا، وكيف؟

هـ_ الأفراد: هم الأفراد الذين نستطيع أن نكوّن أفضل توليفة منهم، ومن ثم الخروج بأفضل النتائج.

2.1.2. تطور عملية بناء الفريق:

وكمـــا شـــرحها عبـــوي ب (2006) وجلاب،الحســـيني وعبـــد الكـــريم (2013)، حيـث ينبغـي أن يحتـل كـل مـن التخطـيط والتنظـيم أهميـة كبيـرة فـي هـذه المراحـل فضـلاً عـن أهميـة وضـرورة الفهـم مـن أعضـاء الفريـق جمـيعهم لـلأدوار الموكلـة إلـيهم والكيفيـة التـي يسـهمون مـن خلالهـا فـي بلـوغ أهـداف الفريـق، إذ يمـر الفريـق عبـر مراحـل مختلفـة مـن التطـور بـدءاً مـن مرحلـة تشـكيله وصولاً إلى مرحلة الانتهاء التي تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تطوره.

وتتضمن مراحل تطوير الفريق خمس مراحل أساسية، انظر الشكل:



الشكل(2)

المراحل الخمس لتطور الفريق

Source: kinicki , A& Williams , B.K (2008), Management: A practical introduction , 3th ed edition , McGraw _ Hill Irwin.

1- مرحلة التشكيل: وحسب دورلنغ كندرسلي ب (2001) هي المرحلة الأولى من مراحل تطور الفريق، وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد لعضوية الفريق أو يتم إخبارهم بذلك. وتمتاز هذه المرحلة بسيادة حالة عدم التأكد بشأن كل من: الغرض، الهيكل التنظيمي، وقيادة الفريق. وعدم التأكد من الأدوار والقواعد والتوصيات، كذلك تمثل هذه المرحلة التطور البطيء للفريق كما تمتاز بميل الأعضاء نحو التصرف بطريقة متحفظة وإخفاء مشاعرهم عن الآخرين متى ما تطلب الأمر لأنهم ما زالوا لم يدركوا الأمور على حقيقتها والطريقة التي تسير نحوها وفي هذه المرحلة على قائد الفريق أن يعتمد على عمليات التطويع الاجتماعي ومناقشات الفريق لتنمية العمل الجماعي.

2- مرحلة الصراع: وهي المرحلة الثانية من مراحل تطور الفريق، ويرى عبوي ب (2006) أن هذه المرحلة أصعب مراحل بناء الفريق، حيث يشعر فيها الأعضاء بالتعارض بالأهداف وصعوبة انجازها وتعارض الخصائص الشخصية، وقد ينفذ صبر الأعضاء فيقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحشر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي انجازات. حيث يمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح وتقديم المعلومات، والتحفيز والتأكيد للأعضاء بأنهم قادرين على أداء المهمات الموكلة إليهم، وتقديم أساليب عملية لحل النزاع بينهم أو استخدام السلطة في القضاء على الصراع داخل الفريق.

3- مرحلة وضع المعايير: بعد انقضاء مرحلة الصراع، يعمل أعضاء الفريق خلال مرحلة المعايرة على تحديد الطرائق التي يتم من خلالها التشارك بالمعلومات والعمل الجماعي، أو الاتفاق على أساليب العمل ووضع النظم لذلك، ومن ثم السعي لإيجاد الاتفاق حولها. وتمتاز هذه المرحلة بقوة العلاقة بين أفراد الفريق، وسيادة روح التعاون والتنسيق، وميل الأعضاء إلى إعادة حل الخلافات بين الواقع والتوقعات ذات الصلة بالأهداف والمهام والمهارات، لذا تعد هذه المرحلة مرحلة التطور الكبير في حياة الفريق. كما يتم من خلال هذه المرحلة صياغة المعايير السلوكية للفريق وقبولها من الأعضاء فضلاً عن استقرار القيادة وادوار الفريق، ويصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق وعلى القائد في هذه المرحلة تشجيع الأعضاء على وضع نمط ابتكاري لأسلوب العمل.

4- مرحلة الأداء: تكون الأدوار في مرحلة الأداء أكثر مرونة، كما يتم توجيه طاقة الفريق باتجاه أداء المهمة الموكلة إليه، ويبدأ العمل بشكل إيجابي وإبداعي وإنتاجي، ويتفهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين، ويفكر في طرق الانجاز وزيادة الفاعلية، ويظهر أعضاء الفريق خلال هذه المرحلة درجة عالية من الاستقلالية، وسرعة في التقدم باتجاه إتمام المهمة الموكلة إليه، وعلى قائد الفريق في هذه المرحلة أن يدعم ثقة الفريق في قدرته على تجميع مهارات وقدرات أعضاء الفريق المتميزة والسماح لهم بالتفاعل معاً. (دورلنغ كندرسلي ب،2001)

5- مرحلة الانتهاء: يصل الفريق إلى مرحلة الانتهاء عندما يحقق ذلك الفريق الأهداف التي تشكل من أجلها إذ ينحل الفريق عند بلوغه هذه المرحلة، كما أن بعض الفرق تنتهي نتيجة لعمليات التسريح أو نتيجة لتعليق العمل في منظمة معينة أو في حالة ترك العمل من عدد من أعضاء الفريق. وفي هذه المرحلة يشعر أعضاء الفريق بالرضا والقبول حول إتمامهم العمل الموكل إليهم، وفي الوقت ذاته يراودهم شعور من القلق حول إمكانية إيكال مهام جديدة لفريقهم أو حول انفصالهم عن أصدقائهم في الفريق.

3.1.2. أهمية فرق العمل:

يعد الاهتمام بفريق العمل من المهام التنظيمية الأساسية، وتعود أهمية فرق العمل في المنظمات الإدارية إلى أنّ العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فرق العمل، ونظراً لأن طبيعة المشكلات الإدارية الحديثة أصبحت أكثر تعقيداً، فإن الأسلوب الفردي في مواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائماً. ويؤكد (فرينش وجونير، 2000؛ وعبوي ب، 2006) أن أهمية فرق العمل في المنظمات تنبع من أوجه عديدة أهمها: ربط السلوك التنظيمي بسلوك الأعضاء والقيم الاجتماعية والثقافية التي يحملونها، بالإضافة إلى حاجة المنظمة إلى أفكار جديدة والتخلص من معوقات الأداء الفردي للمهام المعقدة والمركبة فيها، وإحلال مبدأ التعاون الذي لا يتم إلا من خلال العمل كفريق. كما وأضاف pasmore (1994) أنه عندما يعمل عدد من الأفراد ويفكرون سوياً يعملون أفضل من نفس الأشخاص منفصلين.

أما المغربي (2007) فيرى أن أهمية فرق العمل تأتي من الفوائد المرجوة من تكوينها حيث تخلق للفرد بيئة عالية من التحفيز ومناخ مناسب للعمل، وتشعر الأفراد أيضاً بالمسؤولية المشتركة تجاه المهام المطلوب إنجازها، اذ تجعل استجابة الأعضاء أسرع للتغييرات التكنولوجية وغيرها، وتقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتجعل الأداء أكثر مرونة من خلال القدرة على تفويض المهام المطلوب إنجازها، وتجعل الموظفين ملتزمين بشكل تام اتجاه أهدافهم ومحافظين على قيمهم المساندة، مما يحسن

مستوى ونوعية القرارات، يزيد من فاعلية الاتصالات بين الأعضاء، ويحسن مستوى مهاراتهم.

4.1.2. الأنماط المختلفة لفرق العمل:

تلخصت أنواع فرق العمل لدى جلاب، الحسيني وعبد الكريم (2013)؛ القريوتي(2009)؛ وعبوي ب (2006) في أربعة أنواع وهي: (الفرق المدارة ذاتياً، فرق حل المشكلات، الفرق متعددة الوظائف، الفرق الافتراضية).

1. فرق العمل المدارة ذاتيا: وقد أوضح certo (2003) أن فرق العمل المدارة ذاتياً تعمل على تخطيط، وتنظيم، والتأثير، والمراقبة على حالة العمل الخاصة فيها مع تدخل قليل أو معدوم من قبل الإدارة، وتتضمن هذه الفرق مجموعة متكاملة من الأفراد وأصحاب المهارات المتعددة والمدربين بشكل جيد ممن يتحملون المسؤولية ويمتلكون السلطة لأداء بعض النشاطات المحددة سلفا، حيث لا ينحصر دورها فقط في تقديم الحلول والمقترحات، بل يشمل تنفيذ ما تراه مناسباً من أجل التطوير.

2. الفرق المتعددة الوظائف: حيث تعمل في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر لانجاز العمل، إذ يساهم كل عضو في خبرته في أداء مهمة معينة، وتتكون هذه الفرق من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والموارد البشرية والعمليات.

3. فرق حل المشكلات: حيث أن هذا النوع من الفرق وجد لمساعدة الإدارة في مواجهة مشكلاتها، حيث يضع كل عضو خبرته لحلِّها، ويتكامل مجهوده مع مجهود الآخرين، ويتوقف نجاح هذه الفرق على اقتناع الأعضاء بالمشكلة ورغبتهم في حلها عن طريق تجميع وتنسيق جهودهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم.

4. الفرق الافتراضية: عرفها Robbins & judge (2013) بأنها مجموعة أفراد قادرة على تجاوز حدود المكان والزمان، إذ يتفاعل أعضاء الفرق الافتراضية وفق العديد من الطرائق الشائعة وغالبا ما تكون عبر الانترنت مثل مؤتمرات الفيديو والبريد الالكتروني، ما عدا التفاعل الجسدي إذ يكون مفقوداً، من خصائص هذه الفرق أنها

أفضل في تبادل المعلومات من الفرق الأخرى، ولضمان فعالية هذه الفرق لابد من توافر الثقة بين أعضاء الفريق، ومراقبتهم عن قرب.

أما Cameron & Green (2011) فأضافا النوع الخامس وهو:

5. فريق التغيير: وهو عبارة عن نقطة بداية مهمة في عملية التغيير، حيث يمكن أن تكون الإدارة العليا هي فريق التغيير لأنها المسؤولة عن توجيه ورعاية التغيير، وأحياناً تكون مجموعة من الخبراء مكلفة بتطبيق التغييرات الجديدة، حيث تعمل كفاءاتهم بشكل جماعي حتى تؤثر على سياسة المنظمة لتحسين نتائجها بشكل جذري عبر تطبيق مناهج جديدة، وفي حالات أخرى يمكن أن يكون فريق التغيير هو المسؤول عن إعطاء تغذية راجعة عن كيفية استقبال الموظفين للتغيير. ويقود هذا النوع من الفرق أشخاص يؤمنون بالتغيير ويستثمرون عملهم جيداً في منظماتهم.

5.1.2. خصائص فريق العمل الفعال:

تتفاوت فرق العمل من حيث المهام والخصائص، فمنها فريق العمل الناجح والفعال، ومنها غير الناجح. حيث يرى كل من yang و jin (2008) والمغربي (2007) أن خصائص فريق العمل الفعال تتبلور في:

1- **أهداف الفريق:** يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة ومفهومة لتساعد كل عضو بالفريق أن يسير في نفس اتجاه باقي الأعضاء، ويشارك لتحقيق نفس الأولويات، حيث أنه كلما كانت أهداف الفريق واضحة؛ زادت إرادة الأعضاء بالنجاح. (Cameron,Green,2001) حيث أن الأهداف الغامضة تقود إلى ممارسات غير مأمونة العواقب، لذا يجب أن تنسجم أهداف الفريق مع أهداف القسم التابع له الفريق وكذلك أهداف الشركة بأكملها.(بيل،2003)

2- **مهارات أعضاء الفريق:** حيث يتكون الفريق الفعال من مجموعة من الأعضاء ذوي المهارات والخبرات والقدرات الذين يتشابهون في مفاهيمهم وقيمهم، فضلاً عن وجود قدر مناسب من التنوع والاختلاف في هذه القيم والمفاهيم، والاستغلال الجيد لها. (Abarca,et al,2000)

3- **إرجاع الأثر (الاتصال):** إن وجود نظم الاتصال الفعالة بين أعضاء الفريق تعد أهم عوامل فعالية ونجاح الفريق، حيث أن الاتصال الفعال داخل الفريق هو المسؤول عن مشاركة وتوحيد الأفكار والبيانات والمعلومات الهامة، (pasmore,1994) كما أنه يساهم في استيعاب المعلومات المرتدة عن أداء العضو، وتحدد مدى استفادته منها. ويضيف Abarca وآخرون (2000) أن مهارات الاتصال الجيدة لدى أعضاء الفريق تساهم في بناء علاقة إيجابية بينهم وبين الإنتاجية.

4- **الثقة والصراع:** أي وجود درجة من الثقة بين أعضاء الفريق وعند الحاجة إليهم، واحترام مساهمات الزملاء، وتوافر القدرة لدى لفريق على معالجة الصراع بشكل واضح وبنّاء، عندها يتفهم الفرد إيجابيات العمل كفريق. (Mickan, & Rodger, 2000)

5- **القيادة المناسبة:** قائد الفريق هو المسؤول عن تحقيق التنسيق و التكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، حيث يكون بينهم قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون، ويكون مقتنعاً بأهداف الفريق مخلصاً في تحقيقها، وتكون شخصيته ناضجة وذو خبرة عملية مناسبة، ويعمل مستشاراً للفريق، يقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم والقواعد السلوكية، وتوجيه وتعليم الأعضاء وتقديم النصح والمشورة. كما يجب أن تكون لديه مهارات تتناسب مع جميع مراحل تطور الفريق. (Mickan,& Rodger, 2000)

6- **تعدد الأدوار:** أي المشاركة بالأدوار القيادية بين أعضاء الفريق، اذ إن تكامل أدوار الأفراد يساعد في تحقيق أهداف الفريق.

7- **المهام والواجبات:** ويقصد بذلك الأعباء التي يتحملها أعضاء الفريق ويتم تنفيذها في إطار مجموعة من العمليات داخل الشركة في بيئة من المشاركة في اتخاذ القرار.

8- **العلاقات داخل الفريق ومع الفرق الأخرى:** يجب أن تكون العلاقات واضحة سواء فيما يتعلق بعضوية الفريق، أو المشاركة في أنشطته، والسعي لبناء علاقات قوية بين أعضائه، وبين الفرق الأخرى داخل المنظمة، ودعم العلاقات القائمة على أسس التكامل والترابط، حتى يحقق الفريق فهم واستيعاب واضح للأهداف والقواعد وعمليات التشغيل، مما يهدف إلى تطوير ثقة عالية بين الأعضاء.

(Cameron,Green,2011)

9- الخبرة أو الإبداع: أي القدرة على إيجاد طرائق جديدة أو مختلفة من أجل العمل كفريق.

10- التقييم و التماسك: أي أن الفريق يختبر الوظائف الخاصة به كفريق، ويحقق مستوى من المتعة الناتجة من العمل كفريق.

11- إستراتيجية الفريق: وهي أن يتبنى الفريق إستراتيجية واضحة تتعلق بانتقال الوحدة التي يعمل لأجلها من وضع حالي إلى وضع آخر مرغوب مستقبلاً لتترجم بعد ذلك إلى أهداف واضحة وخطط واقعية. (جلاب،الحسيني،عبد الكريم،2013)

أما كل من rush & shelden (2008) فيرى أن هناك أربع خصائص لفريق العمل الفعال وهي:

1- تكليف الفريق بمهام تسمح لأعضاء الفريق من استعمال تشكيلة المهارات لأداء أعمال ذات مغزى أو ذات اثر ايجابي على الأفراد الآخرين .
2- تخصيص العدد الكافي من أعضاء الفريق لإنجاز المهام التي يكلف بها الفريق.
3- منح درجة عالية من الإدارة الذاتية، الأمر الذي سوف يعزز من أداء الفريق وتحسينه.
4- أن يكون لدى الفريق الوقت الكافي للتخطيط المشترك وجدول زمني ينظم عملهم. (بيل،2003)

6.1.2. كيف يتكيف الفريق مع التغيير:

يواجه الفريق تحديات جديدة تؤثر عليه، لذلك يجب على الفريق اكتشافها، واستخدام آليات مقبولة لحثه على تجاوزها، حتى يضمن مستقبله. ولعل من أهم هذه التحديات هو التغيير الذي لطالما هيمن على ممارسات الإدارة مع عولمة الأسواق والتطور التكنولوجي الحاصل، لذا يجب ضمان تكيف الفرق مع تلك التغييرات من خلال عدة استراتيجيات. (مرعي،2002)؛ (دورلينغ كندرسلي أ،2001)

1- استباق التغيير (التنبؤ بالتغيير): يجب تكليف أحد الأشخاص بمراقبة التغييرات ذات الدلالة الحاصلة في السوق، لأن فريق العمل سيرى خلال وجوده حتمية تغيير عمله حتى على صعيد الأهداف، والخطط، والتكاليف والاستحقاقات المطلوبة. ولكي

ينجح الفريق، يجب أن يتعلم التكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة، إذ يمكن أن تفرض ضغوط جديدة من التغييرات على الفريق، ويمكن أن يلتحق الأعضاء به أو يغادرونه ولذلك فإنه يجب التأكد من إدراك جميع أعضاء الفريق للحاجة إلى التغيير، وأن تتوافر لديهم المرونة الكافية لتحقيقه.

2- **إعلام الفريق بالتغييرات الحاصلة:** إذا تم تقديم التغييرات بحماسة، سيتحلى الفريق بموقف أكثر إيجابية في مواجهة التجديدات، لذلك يجب على رئيس الفريق والإدارة إخطار الفريق مسبقاً عن التغييرات التي ستفيدهم منذ لحظة امتلاك المعلومات لتجنب انتشار الإشاعات والتخمينات التي تتعلق بالتغييرات المطلوب إحداثها، حيث يؤثر التغيير في كل أعضاء الفريق، لذا يجب على كل واحد منهم التعبير عن نفسه، كما يجب الاستماع إلى آرائهم وتحليلها والاستفادة منها، إذ كلما زاد اشتراك الأعضاء في صنع القرارات تكون موافقتهم على التغيير أكثر سهولة، حيث أنّ فرق العمل تعتبر الطريقة الأولى لرفع مستوى مشاركة الأفراد وجعلهم مندمجين في مختلف الوظائف والمستويات. (pendlebury et al.,1999)

3- **استغلال الفرص:** قد تظهر بعض التحديات أو التهديدات التي قد تؤثر على أداء الفريق والمؤسسة في آنٍ واحد، حيث إن التغييرات غير المستغلة قد تصبح معوقاً للتقدم، لذا يجب تحليل التغييرات المقترحة بموضوعية للتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة. وغالباً ما يتم ذلك من جلسات العصف الذهني بين أعضاء الفريق بهدف اقتناص الفرص من أجل تحقيق النجاح لكل عضو بالفريق وللفريق ككل. (القريوتي،2009)

4-تحليل أنماط التغيير: لأجل التكيف مع التغييرات، يجب تحليل أنماطها والتعرف إلى آثارها وتبعاتها على الفريق والمؤسسة مثل: أن يغادر بعض الأعضاء الفريق ويلتحق به أعضاء جدد، أو أن تؤثر السياسات الإدارية الجديدة على الفريق، أو أن يتم تغيير محتوى عمل الفريق جذرياً. وهنا يجب توضيح العلاقات فيما بينهم وبناء الثقة وتوزيع الأدوار، والتعرف على أسباب مقاومة التغيير لديهم إن وجدت لإشراك العاملين بشكل أكبر في عملية اتخاذ القرارات. (القريوتي،2009)

2.2. العلاقة بين فرق العمل ومقاومة التغيير:

هنالك علاقة واضحة في بيئة الأعمال ما بين حالة عدم التأكد من المهمة المكلف بها وبين مستوى الحاجة إلى فريق عمل فعال، حيث أنه كلما زاد مستوى عدم التأكد زادت الحاجة إلى فريق العمل، حيث لا يمكن لفرد واحد ضمان انجاز هذه المهمات الجديدة بمفرده. (Cameron,Green,2011) وتعتبر بيئات العمل المتغيرة هي المسئولة عن شهرة وانتشار فرق العمل بسبب قدرتها على الاستجابة للتغيرات بشكل أسرع وفاعلية أكثر من عمل الأفراد بمفردهم. (اغينسيس، 2011)

هذا وقد اتفق كل من المغربي (2007) وRobbins & judge (2013) أن من الفوائد المرجوة من تكوين فرق العمل أنها تجعل استجابة الأعضاء أسرع للتغييرات التكنولوجية وغيرها، فيكون فريق العمل أكثر مرونة واستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة. كما وأكدوا أنّ من أساليب التغلب على مقاومة التغيير اختيار الأفراد الذين يتقبلون التغيير وعندهم القدرة على التكيف مع المتغيرات، بجانب ذلك أضافوا أن اختيار الفرق هي وسيلة مهمة ومساعدة في عملية التغيير حيث أكدت الدراسات أن الفرق المحفزة بالتعلم تجاه المهمات الرئيسية هي الأفضل في القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية، وأوصوا أيضا باستخدام الحافز الجماعي بالإضافة إلى الحافز الفردي لتطبيق التغيير.

ويضيف مرعي (2002) و somech وآخرون (2009) أن من صفات فريق العمل الناجح أنه يتكيف بسرعة مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة، حيث أن فرق العمل تخلق مواهباً متنوعة وبالتالي فهي تمثل إستراتيجية فعالة للموارد البشرية، حتى أصبحت أسلوب المنظمات المعاصرة باعتباره أفضل طريقة باتجاه الاستجابة للتغيرات السوقية والتكنولوجية، وبالتالي يحسن من فرصة بقاء المنظمة ونموها.

أما pasmore (1994) فيقول أنه عندما يتكون الفريق من أعضاء ذوي قدرات ومهارات مختلفة وخبراء، تتزايد المعرفة والخبرات لديه ويصبح متميزاً في مساحات مختلفة مما يجعله أكثر مرونة وأكثر تقبلاً للتغيير. وأن الشركات التي لديها التزام قوي لتطوير المهارات والخبرات التقنية لدى عامليها؛ تكون أكبر قدرة على التكيف مع التغيير. (Palmer et al.,2009) حيث أنه في أوقات التغيير ترتفع مستويات

الضغط والتوتر لدى الأعضاء؛ لذا نحتاج إلى مستوى عالي من الثقة في الفريق، والتي تساعد على التعامل بشكل ايجابي مع الصراعات والنزاعات. (Cameron, Green, 2011) لذا قامت العديد من المنظمات باتخاذ فرق العمل إستراتيجية من استراتيجيات التطوير التنظيمي لإحداث التغييرات المطلوبة. (الصيرفي،2007؛ القريوتي،2009) فهي تهدف إلى زيادة فاعلية الجماعات عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح الأهداف وأدوار العاملين. حيث يكون التركيز في هذه الإستراتيجية على الجماعة وزيادة فاعليتها كوحدة واحدة، وذلك لقدرة الجماعة على الوصول لحلول أفضل بسبب تبادل الأفكار ووجهات النظر المتعددة التي يمكن من خلالها رؤية المشاكل. (عبوي أ،2006) كما وأنه للتعامل مع مقاومة التغيير والتنبؤ بها والتغلب عليها نحتاج لفريق عمل جيد للقيام بهذه المهمة. (Palmer et al.,2009)

"ومن أساليب ومداخل التغيير التنظيمي التي أشار إليها (hickman,1994) هو بناء العمل الفريقي، حيث يستخدم هيكلية الفريق بدلاً من إسناد جزء محدد لكل فرد، ويشارك أعضاء الفريق في إنجاز وظائفهم وأعمالهم الحيوية، إذ يساعد ذلك على تحسين الأداء، والفاعلية والكفاءة ورضا العاملين." (حريم،2003، ص291)

ومن أساسيات إدارة التغيير المتبعة هي تبني العمل الجماعي عن طريق تغيير الذهنية الإدارية والثقافة السائدة بالمنظمة، وتشجيع المسؤولية الجماعية من خلال الربط بين الحوافز والأداء الجماعي لدى العاملين، وتغيير نمط التنظيم ليصبح يعتمد على وجود جماعات عمل مسئولة عن كامل العمليات لمشاركة الوسائل والأفكار ولتحسين العمل واشتراك كافة المتأثرين بالقرار في عملية اتخاذه. (درويش، 1999)

3.2. مقاومة التغيير

1.3.2 مفهوم التغيير:

إن من السمات الأساسية للعصر الذي نعيش فيه هو سرعة التغير في البيئة المحيطة بالمنظمات بشتى أنواعها، وإن إدراك التغيرات والتعامل معها والنظر إليها نظرة متكاملة تعد من الوسائل المهمة، والتي تتطلب أحياناً إعادة تنظيم المنظمات وإدارتها وإجراء التغييرات التنظيمية فيها حتى تتمكن من التكيف مع البيئة والتخلص

من الحالات الصعبة التي تعترض مسيرتها. ولما كانت حياة المنظمة وبقاؤها يعتمدان على قدرتها على التواؤم مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها فإن القيام بعملية التغيير المستمر يعتبر من أهم أهداف أي منظمة تسعى إلى البقاء والمنافسة في هذا الزمان.

فإن التغيير بالمعنى العام "هو التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة". (الحمادي،1999، ص25) كما ويعرّف أنه "عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات". (عبوي أ،2006، ص21)

وعرّف درويش (1999) التغيير "بأنه الانتقال من حالة لا ترضى عنها إلى حالة أخرى أفضل منها، وهذا الانتقال يخضع لقانون يتخذ علامة بين الهدف والوسيلة وطاقة الإنسان والتوازن بين هذه الأركان مجتمعة". (درويش،1999، ص105)

ويرى كيرت ليوين أن التغيير هو عبارة عن "عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة". (الصيرفي،2007، ص206)

ويجب أن لا ننسى أنه نادراً ما يحدث التغيير بصورة سهلة وهناك دائماً أسباب لدى بعض الأفراد من حيث تمسكهم بالطريقة القديمة، وحتى هؤلاء الذين يقبلون الحاجة إلى التغيير يضعون معوقات بسبب نقص المعرفة أو المهارات من حيث كيفية تحقيقه. (سميث،2001) والمشكلة الأساسية التي تواجه أغلب المنظمات هي أن التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات في مستويات إدارية مختلفة أو على مستوى المنظمة ككل، لذا تعد مقاومة التغيير من أهم القضايا المشتركة بين أغلب المنظمات والتي تعيق عملية التغيير التنظيمي وتضعفه. (Palmer et al.,2009)

2.3.2. مفهوم مقاومة التغيير:

تعد مقاومة التغيير تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الرافضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه. تكون مصادر مقاومة التغيير إما مصادر مرتبطة بالشخصية مثل الخوف من المجهول وتفضيل الاستقرار والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والطباع، وهناك مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير مثل الوقت والموارد المتوفرة للتكيف واحترام الأفراد والمهارات ومصداقية عامل التغيير. أما حريم (2003) فاعتبر مقاومة الناس للتغيير أمراً حتمياً، مثلما أنّ التغيير أمر حتمي ولا مناص منه، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وقلق وخوف وغيرها.

وتعرّف مقاومة التغيير بأنها "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة عالوضع الراهن". (عبوي أ،2006،ص41)

أما الأعرجي (1995) فيقول أن المقاومة تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة ومناهضة لعمليات التغيير. أو بمقاومة فكرة التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات، حيث قد تكون هذه المقاومة قوية، أو يعبر عنها بعدم الاقتناع وهذا أمر طبيعي، وغالباً ما تأتي المقاومة من الأفراد العاملين بها في الدرجة الأولى خوفا على وضعهم وامتيازاتهم، كما أنّ هناك مقاومة أخرى تأتي من خارج المنظمة ممن يستفيدون من خدماتها وخاصة إذا شعروا بأن هذه الخدمات قد تتأثر سلباً بسبب هذا التغيير، كما أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية للتغيير، لأنّ الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة أو هدراً للطاقات والآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، لهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة وعرقلة مسيرته لإضعافه ولإفشاله. (العطيات،2006)

وهنا من خلال ما تقدم يمكننا تعريف مقاومة التغيير على أنها امتناع الموظفين عن أداء أعمالهم بالطريقة الجديدة، والتمسك بالعمل التقليدي المعتاد لأسباب متعددة قد تكون شخصية، وظيفية، اقتصادية، اجتماعية.

3.3.2. أسباب مقاومة التغيير:

إن العامل في أي منظمة هو بالدرجة الأولى إنسان له شخصيته الإنسانية المعقدة التي تختلف في مقوماتها وتفاعلاتها عن شخصية أي عامل آخر في داخل هذه المنظمة أو خارجها. وهذا يعني أن لكل عامل رؤيته الخاصة، ومبرراته الخاصة حول كل ما يحيط به، ولكل سلوك يمارسه، الأمر الذي قد يحول دون قدرتنا على حصر أسباب مقاومة العاملين للتغيير أو أسباب قبولهم له. أما إذا نظرنا بصورة عامة فإننا نستخلص من الدراسات الكثير من الأسباب المختلفة لهذه المقاومة، أهمها ما يلي:

أ- الخوف من المجهول والارتياح للمألوف: يميل الناس عادةً إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة. مثل خوف العاملين من فقدان وظائفهم، أو مراكزهم الوظيفية، أو عقودهم أو الظروف المواتية للعمل أو فقدهم للسلطة أو التحكم. (سميث،2001)

ب- العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقته وتصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما. حيث تصبح هذه العادات هي مصدراً للمقاومة. (Robbins & judge, 2013)

ج- سوء الإدراك: أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير. أي عدم رؤية الحاجة للتغيير، وضعف الاحترام للشخص أو الدائرة التي تدخل التغيير. (عبوي أ،2006)

د- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به، وعدم مناقشة الفائدة التي تعود على الفرد. (سميث،2001)

هـ- الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.

و_ الجهل وعدم الفهم: بسبب نقص المعرفة أو عدم فهم أسباب التغيير، أو شعورهم بأنه سيوقع الضرر أكثر مما يجلب المنفعة.

ز_ ضعف القيادة الإدارية: عدم قدرتها على إعطاء الثقة للمحرك الأساسي للتغيير لتخوفها من النتائج المترتبة عليه، مما ينتج عنه وجود شكوك اتجاه الدوافع أو الأهداف الحقيقية للتغيير وعدم الموافقة بسبب تفضيل الحلول البديلة أو الشعور بفشل الخطة. (عساف،1994)

وهناك آراء أخرى تقسّم أسباب مقاومة التغيير إلى قسمين هما:

أ- **أسباب مرتبطة بالأفراد:** (هاسي،2005)؛ (الأعرجي،1995)

1- الخوف: حيث يعتقد أن التغيير سيؤدي إلى الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة والخوف من المجهول وتهديد المصالح والمزايا المكتسبة، أو فقدان المركز أو الأمان الوظيفي أو تخفيض مستوى الدخل، زيادة عبء العمل، الخوف من تشديد الرقابة، تغيير فترات الدوام والخوف من الفشل، الخوف من التأثير على العلاقات الشخصية، والخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.

2- عدم الفهم أو الثقة: عدم تفهم الموظف الهدف من التغيير أو أنه لا يثق بالغرض أو النية التي يرتكز عليهم التغيير، أو عدم ثقته بقدرته أو قدرة منظمته على إدارة التغيير بشكل كامل، وكذلك عدم تفهم الفرد الحاجة للتغيير بالذات الأشخاص الذين يؤمنون بأن الطريقة التي يعملون بها منذ سنوات تعمل بشكل جيد. (Rick, 2011)

3- الإدراك الاختياري: يرى الفرد الحقيقة غالباً من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية فتصبح الحقيقة مزيفة فيعتقد الفرد أن ليس لديه الحاجة إلى التغيير.

4- التقليد بالآخرين: حيث إذا هم وافقوا وافق و إذا عارضوا عارض.

5- رفض التغيير بالإجبار: لأنه سيشعر الشخص المتأثر بالتغيير أن بعيد كل البعد عن الشخص المتعهد بالتغيير.

6- أسباب شخصية أخرى: وتتمثل في الارتياح للوضع القائم والاقتناع به، العناد، سوء العلاقة مع المغير أو عدم الثقة به، وحب الصدارة والزعامة.

ب- أسباب مرتبطة بالمنظمة:

1- الاستقرار: تتسم معظم المنظمات وبخاصة الكبيرة منها بالجمود الهيكلي وهو الحفاظ على درجة من الاستقرار في الأنظمة الرسمية فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف، مما يسبب ثقل وعرقلة لحركة التغيير في المنظمة. (Robbins & judge, 2013)

2- الاستثمار السابق: كثيرا من المنظمات تقاوم التغيير لأنها كانت قد استثمرت مواردها في مشروع معين اضطرت بسببه الالتزام في إستراتيجية معينة، أو لأنها تخاف أن تفقد التكاليف الثابتة التي استثمرت بها، فتأكد أن تكون هناك مقاومة لتقليل هذه الخسائر والترحيب برؤية جديدة. (Bacharach,2013)

3- التعاقدات والالتزامات السابقة: كالالتزامات مع وزارة العمل والموردين والمنافسين والعملاء والنقابات، وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة. (حريم،2003)

4- أسباب مرتبطة بطريقة إحداث التغيير: التوقيت السيئ، الافتقار للموارد المادية والبشرية والتقنية للتكيف. (عبوي ب،2006)

4.3.2. أشكال مقاومة التغيير:

تتعدد أشكال مقاومة التغيير من منظمة إلى أخرى، ومن جماعات إلى أفراد، حيث فممكن أن تكون مقاومة سرية أو علنية، وممكن أن تكون إيجابية أو سلبية، فتصبح هذه الأشكال والأساليب خططاً مرسومة لأصحاب النفوذ في المنظمة والتي تؤول إلى عرقلة مسيرة التغيير. منها ما يأتي على شكل تقييد جماعات العمل والمشاريع وعرقلتها بذرائع مختلفة، أو إتباع الأساليب المخفية والمبطنة وهو من أخطر أنواع المقاومة، حيث تشكل المزيد من الضغط على المسؤولين أو التصعيد من مستوى فشل التغيير، أو انتخاب الأشخاص القادرين على التغيير وجرّهم إلى صفوف المقاومة، مما يزيد من مستوى الصراعات الداخلية، ثم يتبدل هذا الصراع إلى حرب أهلية بين التيارات

المختلفة في المنظمة، وأخيراً اشتداد حالة التذمر لجعلها حالة مستشرة ومن ثم تحويل هذه المقاومة إلى رأي عام، وبالتالي فتح جبهات متعددة على الإدارة مما يحول دون وصولها إلى أهدافها من التغيير. (عرفة،2012)

5.3.2. كيفية التعامل مع أسباب مقاومة التغيير:

يمكن للمسئولين بإحداث التغيير تقليل أسباب مقاومة التغيير حتى لا تحول بينهم وبين إحداثه، من خلال عدة وسائل كما وردت عن كل من: (العطية،2003؛هاسي،2005)

1- **التعليم و الاتصال:** تجنب المفاجئات وإحاطة الموظفين علماً وبشكل مسبق بما يراد إحداثه من تغييرات، ودواعي التغييرات المقترحة، حتى يتم تفهم الأسباب، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، حتى يتوفر الاستعداد لتقبل التغيير. ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفير معلومات أو سوء الاتصال، فإذا ما استلم العاملون الحقائق كاملة، وتوضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي لتقليل المقاومة، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف. (عرفة،2012)

2- **المفاوضات:** وهي تقديم شيء ذي قيمة لتقليل المقاومة وضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم. إذ من المفروض أن يكون التغيير ايجابياً ومحققاً لفوائد ومكاسب للعاملين وللتنظيم وليس العكس، إذ أن المقاومة الطبيعية تكون خوفاً من الخسائر. وقد يكون أسلوب المفاوضات ضرورياً حينما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ في الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أن هنالك خطورة من إن المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا.

3- **الكسب:** ويهدف الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه. ويهدف أيضاً لشراء قادة الجماعات المقاوِمة عن طريق منحهم دوراً أساسياً في قرار التغيير. حيث تُطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل، ولكن الحصول على تأييدهم لقرار التغيير.

4- المشاركة: إشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له. لذا وقبل إدخال التغيير يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار المتعلق بذلك التغيير. أو تكوين ما يسمّى بفريق التغيير الذي يقوم على اختيار أفراد كفوئين لهم علاقات جيدة مع بقية العاملين ومنحهم صلاحيات، وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة فإن انغماسهم قد يؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم وتحسن نوعية قرار التغيير. (القصيمي،2008)

5- إيجاد رؤية مستقبلية: ويتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها. ولفت أنظار العاملين إلى إيجابيات التغيير المستقبلية مثل: الأمان حيث يمكن للتغيير أن يزيد المهارات المطلوبة من الفرد، وأن ينقل المنظمة إلى وضع آمن في ظل المنافسة الشديدة مما يعود بالنفع على المنظمة وعلى الموظف داخلها. كذلك يمكن للتغيير أن يؤدي لزيادة رواتب الأفراد، وزيادة قدرة الفرد على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات بشكل أفضل. كما يمكن تغيير البيئة المحيطة والتعرف بأشخاص جدد، وتزويد المنظمة بآليات وتكنولوجيا جديدة ومفيدة تسهل القيام بمهام الأفراد **و**توفر الوقت والجهد لهم لأن التغيير يزيد من الكفاءات التشغيلية للمنظمة؛ مما يؤدي إلى شعور الأفراد بإحساس عظيم عند تحقيق الأهداف والتغلب على التحديات. (Palmer et al.,2009)

6- التسهيل والدعم والتدريب: يمكن لمستشار التغيير من تقديم مدى من جهود الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة قد يقلل الخوف من عدم المقدرة على التأقلم مع الموقف الجديد، (هاسي، 2005) ومن مساوئ هذا الأسلوب، أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح.

7- المناورة والتمويه: وتشتمل هذه الإستراتيجية على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بطرق انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية، بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة ، من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية. (ملحم، الإبراهيم،2008)

8- الإجبار الظاهر أو غير الظاهر: الأسلوب الأخير الذي يمكن استخدامه لإجبار العاملين على قبول التغيير، فيهددون المقاومين للتغير سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء لهذه الطريقة كون السرعة ذات أهمية بالغة، كما أنّ لها القدرة على التغلّب على أي نوع من المقاومة، ومن سلبياتها خطورة استمرار استياء العاملين من قادة التغيير. (دودين،2012)

6.3.2. ايجابيات مقاومة التغيير:

يرى البعض أن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد وعلى الإدارة أن تعي وتدرك ذلك وتتفحص مسبباتها ودوافعها وأبعادها وأن تحرص على استخدام المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والناس الذين سيتأثرون به، حيث أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية، سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الايجابية الآتية:

1- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير، وتتأكد من الأفكار التي تنوي تنفيذها بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها تدعم المنظمة وتفيدها أم لا، وهل أن هذا التغيير يدعم رؤية المنظمة أم لا. وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ للتغيير بشكل سليم عن طريق دراسة حالة يقدمها قادة التغيير. (berube,2012)

2- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، حيث ينفتح باب النقاش والتفاعل بين الإدارة والموظفين، حيث كلما كانت المشاركة أبكر كانت الحلول أفضل، مما يشعرهم بملكيتهم للتغيير ويجعلهم أكثر تقبلاً له.

3- المقاومة لديها وظيفة هامة وهي أن تحترس من الأمور التي تسبب الكثير من الخوف أو القلق، كما أنها تشتري الوقت للتعلم والتكيف مع التغيير والاستعداد له من قبل المقاومين. (Tikka,2010)

4.2. الدراسات السابقة:

1.4.2. الدراسات العربية:

1_ دراسة (الفوزان، والعامري،1998) بعنوان "**إستراتيجية الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية** ": دراسة ميدانية. هدفت إلى معرفة أفضل السبل للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير. وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإستبانة حيث توصلت إلى عدة نتائج من أهمها، أن هناك أربع استراتيجيات يجب على القيادة تبنيها لمواجهة مقاومة الموظفين للتغيير تتمثل في الإستراتيجية الاحتوائية، وإستراتيجية المشاركة والإقناع، وإستراتيجية التمويه والمراوغة. وإستراتيجية الإكراه القسري. وتبين أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية للعاملين وبين الإستراتيجية الاحتوائية وإستراتيجية المشاركة والإقناع، وإستراتيجية الإكراه القسري، بينما وجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية تربط إستراتيجية التمويه والمراوغة باثنين من العوامل الشخصية هما المستوى التعليمي والوظيفة.

2_ دراسة (الحربي، 2005) بعنوان "**مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة**": دراسة ميدانية. هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر الأسباب تأثيرا في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (387) مفردة من الموظفين الإداريين بالمؤسسات العامة بمحافظة جدة، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيرا في مقاومة التغيير، كذلك تساهم العوامل الأخرى في المقاومة مثل عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير وعدم مشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير، والخوف من المجهول والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة

التغيير، كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير. وقد اقترحت الدراسة عددا من التوصيات التي قد تقلل من مقاومة التغيير لتدعيم عملية التطوير التنظيمي وكان أهمها أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية قدر الإمكان وبخاصة عند التخطيط لإدخال التغيير داخل المنظمة.

3_ دراسة (العضايلة، 2006) بعنوان: "**اثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية**" دراسة ميدانية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (385) مبحوثاً ، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية باستخراج المتوسطات الحسابية، والأساليب الإحصائية التحليلية باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً، ذلك يعني أن سمات فرق العمل ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة عالية وجاء ترتيب أبعادها حسب الأهمية تنازليا كما يلي: (وضوح الأهداف، مرونة الاتصال، المهارات المتخصصة، القيادة المناسبة، الشفافية) وأن تصوراتهم لمتغير فاعلية المنظمة كان مرتفعاً أيضاً، وأشارت النتائج إلى أن هنالك أثر لسمات فرق العمل في فاعلية المنظمة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز سمات فرق العمل في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه السمات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال إجراء المناقشات الدورية وتحليل دراسة الحالات التنظيمية ذات التوجهات الفرقية والاستدلال على ايجابيات العمل والأداء الفرقيّ لتحقيق الفاعلية في المنظمة.

4_ دراسة (البشابشة، والحراحشة، 2006) بعنوان" **اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات**": دراسة ميدانية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات في

أمانة عمان الكبرى. كما هدفت إلى تحليل مدى الاختلاف في تصورات المبحوثين إزاء أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات بصورة كلية مجتمعة أو على انفراد تعزى إلى اختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر). وقد اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي، واستخدما نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات والمراجع المكتبية، والبيانات الأولية من خلال تطوير استبانه بحثية قاما بتحكيمها والتأكد من ثباتها. وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من(460) فرداً تشكل ما نسبته (25.5%) من مجتمع الدراسة. استخدما مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص مجتمع الدراسة، كما استُخدِمت الرزمة الإحصائية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، وكان من أهم نتائج الدراسة: أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل على المستوى الكلي والفردي وبين فعالية اتخاذ القرارات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عن خصائص فرق العمل تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي والعمر)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، والرقابة والمتابعة)، وكما جاءت الدراسة بتوصيات من شأنها تسليط الأضواء على أهمية خصائص فرق العمل وكيفية بناء فرق العمل الفعالة لما لذلك من أثر في فاعلية اتخاذ القرارات.

5_ دراسة (ملحم ، والإبراهيم ، 2008) " **استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية**": حالة تطبيقية على الشركات الصناعية الإستخراجية التحويلية الأردنية.هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء عينة الدراسة حول الاستراتيجيات المطبقة لديهم والتي يستخدمونها لمقاومة التغيير ومعرفة أسباب المقاومة التي يبديها العاملون، وطبيعة الاستراتيجيات المطبقة إزاء هذه الأسباب، والتكامل ما بين الأسباب والاستراتيجيات، وكيف أن هذا التكامل قد يساهم في معالجة وتقليل المقاومة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم تطوير استبانه لغايات جمع البيانات الأولية، وقد وزعت الإستبانة على عينة عشوائية

مكونة من (200) مدير من المديرين العاملين في شركة البوتاس، وشركة الفوسفات، وشركة الاسمنت، وشركة مصفاة البترول الأردنية. أعيد منها (132) إستبانة صالحة للتحليل. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج لعل أهمها أن ابرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين عينة الدراسة للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني وبدرجة ممارسة تقترب من الحد الأدنى للدرجة العالية، في حين احتلت إستراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة وأن هنالك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية في تحقيق عملية الربط والتكامل بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة، وبين درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. وكان من أهم التوصيات التي أوصى بها الباحثان ضرورة قيام المديرين في الشركات الصناعية الإستخراجية والتحويلية في الأردن بدراسة وتحليل أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير من جانب، واختيار الإستراتيجية المناسبة والملائمة للتعامل مع ظاهرة المقاومة من جانب آخر، وكذلك على المديرين في الشركات الصناعية الإستخراجية والتحويلية أن يدركوا أهمية تحقيق عملية الربط والتكامل بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وطبيعة الإستراتيجية المستخدمة للتعامل مع هذه الأسباب بما يحقق التغيير الفعال من خلال مشاركة أوسع من قبل أفراد الشركات.

6_ دراسة (القصيمي، 2008) بعنوان "**اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير**": (دراسة حالة) في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. هدفت هذه الدراسة في وصف وتشخيص عوامل مقاومة التغيير والمداخل الإدارية المعتمدة لمواجهتها في الشركة (مدخل الثواب والعقاب، مدخل المشاركة في التغيير، مدخل نشر ثقافة التغيير، مدخل بناء الثقة، مدخل جدولة التغيير)، ودراسة الطبيعة المتداخلة لعلاقات الارتباط والأثر بين أشكال مقاومة التغيير وبعض المداخل الإدارية التي يمكن استخدامها لمواجه هذه المقاومة، زيادة الوعي لدى إدارة الشركة باتجاه تبني بعض المداخل الإدارية التي تتناسب وتخفيض مقاومة التغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة وزعت منها (50) إستبانة على مدراء الإدارة الوسطى

أي ما نسبته 40% من العاملين في الشركة حيث تم اعتماد أساليب النسب المئوية والتوزيعات التكرارية ونماذج الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لمعالجة البيانات الأولية التي جمعت عن طريق الإستبانة، وبعد تحليل البيانات إحصائياً تبين بأن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين مقاومة التغيير والمداخل الإدارية اللازمة لمواجهتها، وخلصت الدراسة ببيان عدد من التوصيات أبرزها ضرورة بناء ونشر ثقافة التغيير والالتزام بها، فضلاً عن مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير وبما يخدم مصلحة الشركة.

7_ دراسة (الرشيدي، 2009) بعنوان "**مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من(518) مديراً، وقد تم استخدم الأساليب الإحصائية الوصفية ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية التحليلية (معامل الارتباط بيرسون، تحليل التباين المتعدد والمتدرج). وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تصّورات المدراء لسمات فرق العمل جاءت بدرجة مرتفعة، وأنّ تصّوراتهم لمستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد لسمات فرق العمل في الالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات فرق العمل تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر). وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز سمات فرق العمل في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذهِ السمة إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال إجراء المناقشات الدورية وتحليل دراسة الحالات التنظيمية ذات التوجهات الفرقية، والاستدلال على إيجابيات العمل والأداء الفرقي لتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي.

8_ دراسة (الحجيري،2009) بعنوان "**أثر سمات فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية**" : دراسة ميدانية. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد سمات فرق العمل وأثرها على السلوك الإبداعي لدى المديرين

في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير إستبانة لقياس سمات فرق العمل وأثرها على السلوك الإبداعي، وزعت على (480) مدير تم اختيارهم بطريقة قصديه، واسترد منها (418) إستبانة صالحة للتحليل من أصل مجتمع الدراسة البالغ (1200) مديراً، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكان أهمها: إن توافر سمات فرق العمل في وزارة العدل متوسطاً وكذلك مستوى السلوك الإبداعي كان متوسطاً، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل (الاتصال، الشفافية، المهارات المتخصصة) في القدرة على حل المشكلات، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في كل من القابلية للتغيير وسعة الاتصال وتشجيع الإبداع في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية، وبناءاً لما تقدم فقد أوصت الدراسة بتعزيز سمات فرق العمل من خلال تبني تصميماً واضحاً لبناء فرق العمل وتطويرها، وتقديم الدعم والمساندة لفرق العمل، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال إيجاد الفرص التطبيقية والتدريبية.

9_ دراسة (الهاشمي، 2010) بعنوان "**إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير**" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور فرق العمل المرادفة في إنجاح عملية التطوير في المنظمة من خلال تخفيض مستوى مقاومة التغيير الناتجة عن عملية إعادة التنظيم بالبنوك التجارية الأردنية. وذلك من خلال تحقيق الهدف الرئيسي وهو تحديد أثر إعادة التنظيم في تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة (كمتغير وسيط). ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانه شملت (32) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (177) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر لفرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير. وتوصلت أيضاً إلى

أنه يوجد أثر لإعادة التنظيم (تغيير الهيكل؛ تغيير التكنولوجيا) في تخفيض مقاومة التغيير بوجود فرق العمل المرادفة. وكان من أهم توصيات هذه الدراسة التأكيد على أهمية ودور فرق العمل المرادفة كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل المصارف في مجال تنفيذ مشاريع إعادة التنظيم لتخفيض مستوى مقاومة التغيير.

10_ دراسة (السحيمي، 2010) بعنوان "**أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (612) مبحوثاً، واستخدمت الدراسة برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصّورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وجود أثر لأبعاد مقاومة التغيير في التطوير الإداري، وأن أبعاد مقاومة التغيير تفسر ما مقداره (62.3%) من التباين في فاعلية التطوير الإداري، وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة (($0.05\geq\alpha$) في تصورات المبحوثين لمقاومة التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وبناءاً على ما تقدم من نتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم مشاركة العاملين في عملية تخطيط برامج التغيير، وتنفيذها بغية زيادة فاعلية التطوير الإداري، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير، وتوفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف هذا التغيير.

11_ دراسة (أبو الغنم، 2013) بعنوان "**أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت

الباحثة إستبانة لغرض جمع البيانات ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (115) إداريا. وتم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط. وفي ضوء النتائج فقد أوصت الباحثة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الإدارية الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في كافة مراحل صنع قرارات التغيير.

12_ دراسة (النويقة، 2014) بعنوان "**أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة الطائف**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل والذي يقاس بالأبعاد التالية: (النفوذ، المغزى، الاستقلالية، الأثر) في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي بالأبعاد التالية: (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة) من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19) فريقا، ولغرض جمع البيانات حول متغيرات الدراسة تم تصميم إستبانة وتوزيعها على كافة أعضاء فرق العمل واستجاب منهم (110) من أصل (120) موظف يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في الجامعة، بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة باستخدام برمجية (SPSS) حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي، وأن حملة درجة البكالوريوس هم الأكثر تقديراً لمستوى تمكين فرق العمل، وأن الموظفين التنفيذيين هم أكثر تقديراً لتمكين فرق العمل لشعورهم بالدافعية نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تستهدف تعزيز أسلوب فرق العمل والتميز التنظيمي في الجامعة، وضرورة زيادة اعتماد الجامعة على فرق العمل في تنفيذ المهام وخاصة الإستراتيجية منها مما لذلك من أثر في

تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، أجراء المزيد من الدراسات التي تهدف لاختبار اثر تبني أسلوب فرق العمل على الأداء المؤسسي.

13_ دراسة (أبو جربوع، 2014) بعنوان "**واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني_ المحافظات الجنوبية لغزة**": دراسة ميدانية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (للمحافظات الجنوبية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة تتكون من (52) فقرة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (للمحافظات الجنوبية) والبالغ عددهم (237) موظف وموظفة، وقد تم اخذ عينة طبقية من موظفين الفئة الثانية والثالثة والبالغ عددهم (145) موظف وموظفة، تم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عندما ($\alpha \le .05$) لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عندما ($\alpha \le .05$) لكل بعد من أبعاد فرق العمل (نمط القيادة، العنصر الفني، سلوكيات الأعضاء، البيئة الاجتماعية) في تنمية الإبداع الإداري بأوزان مختلفة لكل بعد، وقد خلصت الدراسة لعدة توصيات كان أهمها: التأكيد على أهمية ودور فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الوزارة لتطوير الإبداع الإداري، زيادة اهتمام الإدارة العليا بتدريب قادة وأعضاء فرق العمل؛ لأن التدريب يعد خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.

2.4.2. الدراسات الأجنبية :

1_ دراسة (Gaylor, 2001) بعنوان:

"**Factors affecting resistance to change: A case study of two north Texas police departments**"

العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير: دراسة حالة على أقسام شرطة شمال ولاية تكساس. هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أربع عوامل رئيسية وهي: (المشاركة، الثقة، الاتصال/ جودة المعلومات، التعليم) على الانفتاح للتغيير، بالإضافة إلى إيجاد أثر (المشاركة والاتصال/ جودة المعلومات) على الثقة كمتغير تابع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة وزعت على (280) شرطي في مكاتب شرطة شمال ولاية تكساس، وتم تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة والتوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة ايجابية بين (المشاركة، الثقة، الاتصال/ جودة المعلومات) وبين الانفتاح للتغيير، كما ووضح الباحث أهمية وأثر (الاتصال/ جودة المعلومات، والمشاركة) في بناء الثقة الضرورية في الإدارة، فيما قال الباحث أن الدراسات المستقبلية تحتاج لأن تجد المكان الصحيح للثقة وعوامل أخرى تؤثر على مقاومة التغيير.

2_ دراسة (Tarricone, Luca,2002) بعنوان:

"**Successful teamwork: A case study**" فريق العمل الناجح: دراسة حالة في جامعة ايدث كوان/ استراليا، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السمات الأساسية اللازمة للعمل الجماعي الناجح، حيث عمدت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات السابقة بغية تحديد الإطار الذي يساعد المعلمين في تعزيز سمات العمل الجماعي الفعال في صفوفهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار فريقين من طلاب السنة الأخيرة من قسم الوسائط المتعددة لاستكمال مشروع بينهم، حيث أن العمل الجماعي فيه عنصراً أساسياً، واستخدم الباحثان سمات اعتمدوها من الأدبيات السابقة للعمل الجماعي الناجح للمقارنة بين الفريقين، وهي: (الالتزام لنجاح الفريق ومشاركة الأهداف، التكافل والترابط، المهارات الشخصية، الاتصال المفتوح والتغذية الراجعة الإيجابية، تكوين الفريق المناسب، الالتزام بعمليات الفريق والقيادة والمسائلة)، أحد الفريقين كان ناجح في تطوير منتج جيد، والتعاون والاهتمام، والآخر كانت تجربته تضم العديد من المشاكل، تمت عملية جمع البيانات من هاذين الفريقين عن طريق: (جلسات حوار، مقابلات، إستبانة أعدت للتحليل)، وأظهرت النتائج أن هذه السمات تلعب دوراً هاماً في تحقيق النجاح لهذه الفرق، وقد أوصى الباحث بالاهتمام بهذه السمات من طرف الطلاب والمدرس عندما تكوّن الفرق ومعرفة كيفية تطبيق كل سمة من هذه السمات.

3_ دراسة (Messer, 2006) بعنوان :

"**Resistance to change in the community college: The influence of participation, Open communication, Perceived organizational support, And organizational commitment**"

تكمن مشكلة هذه الدراسة في إيجاد أثر بعض العوامل التنظيمية وهي (الاتصالات المفتوحة بالمنظمة، المشاركة، والدعم التنظيمي المدرك، الالتزام التنظيمي) على مقاومة التغيير في كليات المجتمع، عن طريق التنبؤ باستجابات الموظفين المختلفة تجاه التغيير، وتوضيح العلاقة بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأيضا إيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة نفسها. كما وهدفت هذه الدراسة إلى إيجاد نتائج واضحة بالأبعاد التنظيمية التي تؤثر على مستوى مقاومة التغيير عند الموظفين، وأيضا تزويد القادة والمدراء في كليات المجتمع بمعلومات جديدة من خلال الإطار النظري التي تساعدهم في سبل تخفيض مقاومة التغيير وتشجيع الموظفين على تطبيق التغيير وقبوله. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات الأولية عن طريق أداة الدراسة وهي الإستبانة المكونة من 94 عنصر أخذت من الدراسات المنشورة والأدبيات السابقة، حيث قيمت كل من الأربع متغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد تم توزيعها الكترونيا عن طريق الإيميل على عينة عشوائية مكونة من(425) من مدراء وموظفي كليات المجتمع في أوكلاهوما تم استرجاع (283) إستبانة حيث كانت نسبة الرد 67%. لكن (25) غير مكتملة لذلك تم تحليل (61%) فقط من الاستبيانات، وتم تحليل البيانات التي جمعها عن طريق البرنامج الإحصائي (spss) حيث تم تحليل الانحدار المتعدد وإيجاد معدل مساهمة كل من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وتحليل المتغيرات الديموغرافية عن طريق إيجاد التكرارات والأوساط والانحرافات المعيارية. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك علاقة عكسية بين (الاتصالات المفتوحة، المشاركة، الدعم التنظيمي المدرك، الالتزام التنظيمي) ومستوى مقاومة التغيير، وأن أكثر ما يخفض مقاومة الموظفين للتغيير هي المشاركة فيه. ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث هي أن يتصل القادة مع تابعيهم بطريقة

واضحة ووسائل جيدة لإيضاح أسباب التغيير ولفتح المجال لمشاركتهم فيه والانخراط بكل مرحلة من مراحل التغيير لضمان تخفيض مقاومتهم له.

4_ دراسة (Gonadal, Khan, 2008) بعنوان:

"**Impact of team empowerment on team performance case of the telecommunications industry in Islamabad**"

أثر تمكين فرق العمل على أداءها: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في إسلام أباد. هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر تمكين فرق العمل بأبعادها (الإيمان بفعالية الفريق، التركيز على المهمّة، مستوى تأثير أعضاء الفريق، استقلالية قرارات الفريق) على أداء الفريق المتمثل بالأبعاد (الفعالية، الكفاءة، التعلم، الرضا عن العمل، نزاع الفريق، الجهد، درجة مساهمة العضو، الدعم المتبادل، التماسك، التنسيق والتعاون) في شركات الاتصالات الباكستانية في إسلام أباد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات الأولية عن طريق تطوير أداة الدراسة (الإستبانة)، وزعت الإستبانة على (100) موظف من قادة الفرق وأعضاء الفرق في 10 من شركات الاتصالات إسلام أباد، استجاب منهم فقط (87) موظف، وتم تحليل البيانات التي جمعها الباحثان عن طريق البرنامج الإحصائي (spss)، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين تمكين فرق العمل وأدائها، يعني كلما زاد تمكين الفريق العمل يزيد مستوى أدائه. وبناءاً على ما تقدم أوصى الباحثان أنه يجب على المديرين وقادة الفرق أن يكونوا مهتمين بأثر تمكين الفرق على أدائها لما له من أهميه كبيرة بزيادة مستوى الأداء عن طريق رفع الكفاءة والفعالية، وإكمال البحوث العلمية لإيجاد الشروط التي تضمن فعالية الفريق داخل المنظمات.

5_ دراسة (Adegoke, et al, 2009) بعنوان:

"**Appraisal of the impact of team management on business performance: Study of metro mass transit limited Ghana**"

تقييم أثر إدارة الفريق على أداء الأعمال: دراسة حالة على شركة محطة النقل الجماعي في غانا. هدفت هذه الدراسة على إيجاد أثر إدارة الفريق على أداء الأعمال باستخدام مترو للنقل الجماعي في غانا كنقطة مرجعية، ولغاية جمع البيانات الأولية تم

تصميم إستبانة وتوزيعها في شركة محطة النقل الجماعي الغينية المحدودة والبالغ عدد الموظفين فيها (2635) موظف، حيث تم توزيع الإستبانة على (1500) موظف بشكل عشوائي واسترجع منها (1320) إستبانة صالحة للتحليل، وبعد تحليل البيانات تم التوصل لعدة نتائج كان من أهمها: أن فريق العمل يحقق استجابة فعالة للتغييرات السريعة في طلبات العملاء مما يشجع ويحفز العاملين لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق رضا العميل مما يؤدي إلى رفع إنتاجية الأعمال، أن إدارة الفريق هي الإستراتيجية اللازمة والأداة الهامة التي تساعد في تحسين أداء الأعمال ورفع الإنتاجية، كما وأكدت الدراسة أن العمل بشكل فردي يشكل عائقاً رئيسياً لإنتاجية المنظمات، وبناءاً على ما تقدم من نتائج فتوصي الدراسة لأي منظمة تسعى من أجل البقاء والحفاظ على استمراريتها في بيئة أعمال عالمية متغيرة وتسعى أن تكون ناجحة، عليها أن تتبع أسلوب إدارة الفريق كإستراتيجية تدعم كل مطالبها.

6_ دراسة (Islam, Ali, Wafi,2010) بعنوان:

"**Resistance to change among first line managers in multinational organizations in Malaysia**"

مقاومة التغيير بين مدراء المستوى الأول في الشركات متعددة الجنسية في ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر (الفائدة أو التكلفة المدركة للتغيير، المشاركة في التغيير، كفاءة المدراء) على مقاومة التغيير، ومعرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية عليها أيضاً (العمر، الحالة الاجتماعية، الجنس، المستوى التعليمي). ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم إستبانة وزعت بشكل عشوائي على مديري المستوى الأول في الشركات متعددة الجنسية في منطقة جزيرة بينانغ الماليزية، وتم توزيع (250) إستبانة أعيد منهم (112) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أنه المديرين الأكثر كفاءة هم الأقل مقاومة للتغيير، المدير الممنوح سلطة أكبر للتغييرات المدركة هو الأقل رغبة في مقاومة التغيير، مديري المستوى الوظيفي الأعلى هم الأقل مقاومةً للتغيير التنظيمي. أما بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية فكان فقط العمر والمستوى التعليمي هما العاملان المؤثران على مقاومة التغيير، حيث وجد الباحثون أن المدراء الأكبر بالسن والأعلى بالمستوى التعليمي هم أكثر مقاومة للتغيير. في ضوء ما

تقدم من نتائج يلخص الباحثون عدة توصيات أهمها إعادة صياغة السياسات المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير في الشركات المتعددة الجنسية في ماليزيا.

7_ دراسة (Manzoor, et al, 2011) بعنوان:

"**Effect of teamwork on employee performance**"

أثر فريق العمل على أداء العاملين: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر فريق العمل المتمثل بالأبعاد التالية: (روح العمل الجماعي، الثقة للفريق، والمكافآت) على أداء العاملين من وجهة نظر الموظفين في مديرية التعليم العالي في محافظة بيشاور في الباكستان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (242) إستبانة داخل مديرية التربية والتعليم العالي في بيشاور، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عن طريق حساب معامل الارتباط والانحدار من أجل تحليل العلاقة بين المتغير المستقل و التابع، كما وأظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي كبير لكل بعد من أبعاد فرق العمل على أداء العاملين، وبناءاً على ما تقدم من نتائج توصي الدراسة بالاهتمام أكثر بفريق العمل لما لذلك من أثر كبير على تحسين الأداء عن طريق رفع الإنتاجية والفعالية للمنظمات، والتركيز في البحوث المستقبلية على هذا المجال بشكل أعمق وعلى مستوى شركات حكومية وخاصة.

8_ دراسة (Felix, et al, 2013) بعنوان:

"**Impact of age on employee resistance to change. A case study cotton company (COTTCO) in Zimbabwe**"

أثر العمر على مقاومة التغيير لدى الموظفين: دراسة حالة على شركة القطن في زيمبابويه. هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد أثر العمر على مقاومة التغيير عند العاملين في شركة القطن في زيمبابويه، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (120) موظف، ولغاية جمع البيانات تم تصميم إستبانة وزعت بشكل عشوائي على 60 موظف ومدير في شركة القطن، وتم عمل مقابلات مع المديرين والموظفين، وبعد تحليل البيانات وجد أن عمر الموظف له أثر كبير على مقاومة التغيير، وهناك ارتباط ايجابي بين العمر ومقاومة التغيير، ذلك يعني أنه كلما كان الموظف أكبر سناً زادت مقاومة التغيير عنده.

9_ دراسة (Ibrahim, Alkaabi, Elzaatari,2013) بعنوان:

"**Teacher resistance to educational change in the United Arab Emirates**"

مقاومة المعلم للتغيير في مجالات التعليم في الإمارات العربية المتحدة، هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العوامل المؤثرة في مقاومة المعلم للتغيير في المدارس الحكومية في منطقة العين وبتحديد أكثر العوامل التالية التي تؤثر في مقاومة المعلم للتغيير (العوامل النفسية، الشخصية،التنظيمية، ثقافة المدرسة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات عن طريق أداة الدراسة الإستبانة وزعت على (255) معلم ومعلمة، أجانب ومواطنين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) حيث توصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها أنَ مقاومة التغيير تنخفض لعدة أسباب وهي: عندما يكون التغيير مخطط له، إذا تم إشراك المعلمين في عملية التخطيط، إذا تم تدريب المعلم تدريباً فعالاً لتطبيق التغيير، سيادة ثقافة التعلم والرغبة في التغيير، ووجود نظام مكافآت. وبناءاً على ما تقدم من نتائج فقد أوصت الدراسة على تركيز المدراء لتعزيز الأسباب التي تخفض مقاومة التغيير، وعمل دراسات في مجال مقاومة التغيير واكتشاف الصعوبات التي تواجه تطبيق التغيير على نطاق أوسع.

3.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن من أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة تنوعت، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة مقاومة التغيير وأساليب مقاومتها، واستراتيجيات الحد منها، في حين لم تتناول الدراسات السابقة على حد علم الباحثة اثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير، لما نعتقده من أهمية هذا الموضوع بوصفه منهج جديد يتَّبع في مجابهة التغييرات.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3. المقدمة:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير في شركات الاتصال الأردنية ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

استنادا لما سبق تضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع ومجتمع الدراسة وعينتها ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات ، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

2.3. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة ومن ثم تحليلها للوصول إلى نتائج، ومن ثم الاستنتاجات وبعدها وضع توصيات الدراسة.

الدراسة تتألف من جزئيين الأول النظري تضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى المصادر والمراجع الجاهزة غطت فيه الباحثة الأفكار العلمية والدراسات السابقة، والثاني جزء عملي بتوزيع الإستبانة على العاملين في شركات الاتصالات الأردنية والتي على أساسها تم الكشف عن أثر سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) على مقاومة التغيير (الإدراك الاختياري، الخوف، عدم الفهم، الطباع والعادات، الاستقرار) وقد عولجت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS).

3.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين لدى مراكز شركات الاتصالات الأردنية (شركة اورنج، شركة أمنية، شركة زين)، والبالغ عددهم: (1200) موظف.

4.3. عينة الدراسة:

تم سحب عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث بلغ عددها (350) فرداً أي بنسبة (29%) من مجتمع الدراسة، تم توزيع (350) إستبانة وأسترجع منها (300) بعد استيفائها وفحصها واستبعاد الغير مكتملة منها أصبح عدد أفراد العينة المبحوثة (290) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (24.1%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	204	%70.3
	أنثى	86	%29.7
العمر	أقل من 30 عام	89	%30.7
	30- أقل من 40 عام	96	%33.1
	40- أقل من 50 عام	73	%25.2
	50 عام فأكثر	32	%11
المؤهل العلمي	دبلوم	74	%25.5
	بكالوريوس	191	%65.9
	دراسات عليا	25	%8.6

المسمى الوظيفي	مدير	26	%9.0
	رئيس قسم	39	%13.4
	رئيس شعبة	10	%3.4
	موظف	215	%74.1
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	59	%20.3
	من 5–أقل من 10 سنوات	81	%27.9
	من 10–أقل من 15 سنة	33	%11.4
	15 فأكثر	117	%40.3

يبين الجدول رقم (**1**) أن (70.3%) من عينة الدراسة من الذكور و (29.7%) من عينة الدراسة من الإناث ويدل هذا على أن غالبية العاملين في شركات الاتصالات الأردنية هي من فئة الذكور، ويعود ذلك إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات الأردنية، وطبيعة العمل الصعبة فيها التي تتطلب العمل على مدار الساعة، وبالرغم من ذلك إلا أن هناك مشاركة لا بأس فيها من الإناث في قطاع الاتصالات.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج أن (30.7%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم اقل من 30 سنة، و (33.1%) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من (30–40) سنة و (25.2%) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من (40–50) سنة و(11%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من 50 سنه ونستدل من ذلك أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة فتيّ، أي أن غالبية العاملين في شركات الاتصالات من فئة الشباب.

كما ودلت النتائج أن (25.5%) من عينة الدراسة بلغت مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون، و (65.9%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و (8.6%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وتعزو الباحثة ذلك أن الحاجة الأكبر للموظفين من حملة البكالوريوس لما ترفده الجامعات الأردنية من مخرجات قادرة على

العمل في هذه الشركات، وأن بعض الوظائف في هذه الشركات تطلب تأهيل علمي عالي يناسب المستويات الوظيفية المختلفة في الشركة.

وقد دلت النتائج أيضاً أن (9.0%) من عينة الدراسة كانوا مدراء، و(13.4%) من عينة الدراسة رؤساء أقسام، و(3.4%) من عينة الدراسة رئيس شعبة، و(74.1%) من عينة الدراسة موظف، ويدل ذلك على تكامل الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات الأردنية، من خلال تقديم جميع الخدمات اللازمة والضرورية لتغطية حاجات العملاء في جميع الأقسام على مدار ساعات الدوام الرسمي.

وأخيراً فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد بينت النتائج أن (20.3%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و (27.9%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من (5–10) سنوات، و (11.4%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من (10–15) سنة، و (40.3%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة وتعزو الباحثة ذلك إلى توسع عمل شركات الاتصالات وهي بحاجة دائماً إلى الأيدي العاملة المدربة والتي لديها سنوات خبره طويلة.

5.3. أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة لاستخدام مصدرين أساسيَين لجمع المعلومات وهما:

أ- المصادر الثانوية:

حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن أخر المستجدات التي تحدثت عن موضوعات الدراسة الحالية.

ب- المصادر الأولية (الإستبانة):

لجأت الباحثة إلى جمع البيانات من خلال الإستبانة، والتي قامت بأعدادها وتصميمها كأداة رئيسية للدراسة، وقد صيغت فقراتها بعبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها طبقاً لمقياس ليكرت (Likert) ذو الأوزان الخمسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

حيث صنفت الإستبانة إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: الخاص في المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، لغرض وصف عينة الدراسة وأجراء بعض المقارنات لاستجابات أفراد العينة على متغيرات موضوع الدراسة والمتغيرات الديموغرافية.

الجزء الثاني: يتضمن (34) فقرة لقياس المتغير المستقل للدراسة وهو سمات فرق العمل بأبعاده: (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة)، قد تم صياغتها بالاعتماد على دراسة (الحجيري، 2009) ودراسة (العضايلة، 2006).

الجزء الثالث: يتضمن (25) فقرة لقياس المتغير التابع مقاومة التغيير بأبعاده: (الإدراك الشخصي، الخوف الوظيفي، الفهم والثقة، الطباع والعادات، الاستقرار)، قد تم صياغتها بالاعتماد على دراسة (النداوي، 2010).

6.3. صدق الأداء:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين تألفت من (8) أساتذة من أعضاء هيئة التدريس المختصين في إدارة الأعمال في جامعة مؤتة والجامعة الأردنية، وأسماء المحكمين موضحة بالملحق رقم (ب)، وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين وتم أجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (أ).

7.3. ثبات الأداء:

قامت الباحثة بتطبيق صياغة (Cronbach Alpha) لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجة أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha ≥0.60) يعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمر مقبول (sekaran,2003)، والجدول (2) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

جدول رقم (2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) الفا
1	سمات فرق العمل	34	**0.968**
1 1	وضوح الأهداف	5	0.816
2 1	المهمة	6	0.872
3 1	القيادة المناسبة	6	0.866
4 1	الاتصال	6	0.878
5 1	الثقة و الشفافية	6	0.868
6 1	المهارات المتخصصة	5	0.876
2	مقاومة التغيير	25	**0.937**
1 2	الإدراك الاختياري	5	0.681
2 2	الخوف	5	0.780
3 2	عدم الفهم	5	0.811
4 2	الطباع والعادات	5	0.863
5 2	الاستقرار	5	0.853

بينت النتائج الموضحة في الجدول رقم **(2)** قيم الثبات للمتغيرات الدراسة والتي تراوحت ما بين (0.816) لوضوح الأهداف كحد أدنى، و(0.878) للاتصال كحد أعلى للمتغيرات المستقلة، حيث بلغت قيمة ثبات محور سمات الفرق العمل

(0.968). كما وضح الجدول قيم الثبات للمتغير التابع الذي تراوح ما بين (0.681) للإدراك الاختياري كحد أدنى، و(0.863) للطباع والعادات كحد أعلى، كما تبين أن قيمة ثبات محور مقاومة التغيير بلغ (0.937)، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) أعلاه على تمتع الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً ل(sekaran, 2003).

المعالجات الإحصائية:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج (SPSS,V16) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
4- تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
5- تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل، ونحو مقاومة التغير تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4. المقدمة:

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية لكلٍ منها، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة الإحصائية الخاصة بكل منها. وقد تم مراعاة أنّ تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مرتفع (3.5 فما فوق)، متوسط (2.5 إلى 3.49)، منخفض (2.49 فأقل).

وبناءاً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5 إلى 3.49) فإنّ مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً، هذا بالنسبة للمتغير المستقل، أما بالنسبة للمتغير التابع (مقاومة التغيير) فسوف تكون النتائج معكوسة لأن في صياغة الأسئلة حول هذا المتغير تم صياغة الأسئلة بشكل ايجابي أي عدم مقاومة التغيير لتتناسب مع متغير الدراسة الإيجابي (سمات فرق العمل) والحفاظ على ترتيب مقياس ليكرت.

2.4. الإجابة على أسئلة الدراسة:

سمات فرق العمل:

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة وهو: ما مستوى تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل بأبعادها (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في شركات الاتصالات الأردنية؟، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح بالجداول (3)، (4)،(5)،(6)، (7)، (8)، (9):

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لأبعاد سمات فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية

سمات فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
وضوح الأهداف	**3.4372**	**0.80259**	**1**	**متوسط**
المهمة	**3.3034**	**0.91080**	**5**	**متوسط**
القيادة المناسبة	**3.2655**	**0.83742**	**6**	**متوسط**
الاتصال	**3.3362**	**0.88382**	**3**	**متوسط**
الثقة والشفافية	**3.3264**	**0.84436**	**4**	**متوسط**
المهارات المتخصصة	**3.3503**	**0.90871**	**2**	**متوسط**
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام "لسمات فرق العمل"	**3.3365**	**0.77307**		**متوسط**

يشير الجدول (3) إلى تصورات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد سمات فرق العمل، ونحو سمات فرق بشكل عام، حيث أوضحت النتائج أن تصوراتهم جاءت بدرجة متوسطة تميل للمرتفعة في شركات الاتصالات الأردنية، حيث احتل بُعد وضوح الأهداف الترتيب الأول في الأهمية بمتوسط حسابي **(3.4372)** على مقياس ليكرت،

وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد القيادة المناسبة بمتوسط حسابي (**3.2655**) على مقياس ليكرت.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوضوح الأهداف في شركات الاتصالات الأردنية

ت	وضوح الأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	أهداف العمل محددة بوضوح	**3.9241**	**0.94178**	**1**	**مرتفع**
2	تراعي أدارة الفريق توجيهي نحو الأهداف المطلوب تحقيقها	**3.3138**	**1.16827**	**4**	**متوسط**
3	تزودنا الإدارة بالمعلومات اللازمة عن الخطط والبرامج التي يتطلب تنفيذها من قبل الفريق	**3.3172**	**0.98574**	**3**	**متوسط**
4	يتوفر لدى أعضاء الفريق أهداف فرعية محددة	**3.2379**	**1.06629**	**5**	**متوسط**
5	تتاح لأعضاء الفريق أمكانية الاستفسار عما هو مطلوب منهم تأديته	**3.3931**	**1.10861**	**2**	**متوسط**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام " وضوح الأهداف"	**3.4372**	**0.80259**		**متوسط**

يشير الجدول (**4**) إلى تصورات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بوضوح الأهداف في شركات الاتصالات الأردنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.2379-3.9241) بمتوسط مقداره

(3.4372) علـى مقيـاس ليكـرت الخماسـي الـذي يشـير المسـتوى المتوسـط إلـى وضوح الأهداف لديهم.

إذ جــاءت فــي المرتبــة الأولــى الفقــرة "أهــداف العمــل محــددة بوضــوح" بمتوسـط حسـابي بلـغ (3.9241) وهـو أعلـى مـن المتوسـط الحسـابي العـام البـالغ (3.4372) وانحـراف معيـاري (0.94178)، وتفسـر الدراسـة ذلـك بـأن أهـداف العمـل محـددة وواضـحة لـدى العـاملين، فيمـا حصـلت الفقـرة "يتـوفر لـدى أعضـاء الفريـق أهـداف فرعيـة محـددة" علـى المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حسـابي (3.2379) وهـو أدنـى مـن المتوسـط الحسـابي الكلـي والبـالغ (**3.4372**) وانحـراف معيـاري (1.06629) ويـدل ذلـك علـى أن الأهـداف الفرعيـة لـدى العـاملين محـددة بدرجـة متوسطة.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهمة في شركات الاتصالات الأردنية

ت	المهمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	المهمة الموكلة إلينا بالفريق سهلة وتتوفر لدينا الوسائل اللازمة لتحقيقها	**3.3345**	**1.10136**	**3**	**متوسط**
7	توجه إلينا مهمة محددة وواضحة ضمن عمل الفريق	**3.1690**	**1.18923**	**6**	**متوسط**
8	يتم مراعاة الانسجام ما بين قدراتي والمهمة المكلف بتحقيقها في الفريق	**3.2759**	**1.16454**	**5**	**متوسط**
9	يتم تقييم درجة أنجاز المهمة الموجهة إلينا باستمرار	**3.2931**	**1.0156**	**4**	**متوسط**
10	أتقبل كعضو من أعضاء الفريق جميع المهام الموكلة الي	**3.400**	**1.28553**	**1**	**متوسط**
11	يتم التعاون بين أعضاء الفريق لانجاز المهام الموكلة إليهم	**3.3483**	**1.21954**	**2**	**متوسط**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام " المهمة "	**3.3034**	**0.91080**		**متوسط**

يشـــير الجـــدول **(5)** إلـــى تصـــورات أفـــراد عينـــة الدراســـة عـــن العبـــارات المتعلقـــة بالمهمـــة فـــي شـــركات الاتصـــالات الأردنيـــة حيـــث تراوحـــت المتوســـطات الحســـابية لهـــذا المتغيـــر بـــين (3.2759–3.400) بمتوســـط مقـــداره (3.3034) علـــى مقيـــاس ليكـــرت الخماســـي الـــذي يشـــير إلـــى المســـتوى المتوســـط للمهمـــة، وانحراف معياري (1.28553).

إذ جـاءت فـي المرتبـة الأولـى الفقـرة " أتقبـل كعضـو مـن أعضـاء الفريـق جميـع المهـام الموكلـة إلـي" بمتوسـط حسـابي بلـغ (3.4000)، وتفسـر الدراسـة ذلـك أن العـاملين يتقبلـون جميـع المهـام الموكلـة إلـيهم كأعضـاء فـي الفريـق، فيمـا حصـلت الفقـرة "توجـه إلينـا مهمـة محـددة وواضـحة ضـمن عمـل الفريـق" علـى المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حسـابي (3.1690)، وتفسـر الدراسـة ذلـك أن مهـام فرق العمل في شركات الاتصالات واضحة ومحددة بشكل متوسط.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة المناسبة في شركات الاتصالات الأردنية

ت	القيادة المناسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
12	تتمتع القيادة برؤية واضحة تجاه المهام الواجب تنفيذها	**3.4172**	**0.94212**	**1**	**متوسط**
13	تتاح للأعضاء المتميزين في الفريق فرصة تولي مهام القيادة	**3.2241**	**1.02972**	**4**	**متوسط**
14	يثق أعضاء الفريق بقرارات القيادة عند المواقف الحرجة	**3.2207**	**1.05206**	**5**	**متوسط**
15	يشارك القائد الأعضاء في الحديث وتشاور وتبادل وجهات النظر لأخذ القرارات اللازمة	**3.2655**	**1.17434**	**3**	**متوسط**
16	يحرص القائد على توضيح أدوار أعضاء الفريق لإنجاز العمل	**3.2759**	**1.15260**	**2**	**متوسط**
17	يولي القائد اهتمام كبير لعملية توجيه الأعضاء وتشجيعهم وحثهم على العمل بروح الفريق الواحد	**3.1897**	**1.12623**	**6**	**متوسط**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام "القيادة المناسبة "	**3.2655**	**0.83742**		**متوسط**

يشير الجدول **(6)** إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقيادة المناسبة في شركات الاتصالات الأردنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.4172−3.1897) بمتوسط مقداره (3.2655) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير المستوى المتوسط إلى القيادة المناسبة، وانحراف معياري (0.94212).

إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تتمتع القيادة برؤية واضحة تجاه المهام الواجب تنفيذها" بمتوسط حسابي بلغ (3.4172) وتفسر الدراسة ذلك أن القيادة في شركات الاتصالات تتمتع برؤية واضحة تجاه مهامها، فيما حصلت الفقرة "يولي القائد اهتمام كبير لعملية توجيه الأعضاء وتشجيعهم وحثهم على العمل بروح الفريق الواحد" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.1897)، ذلك يعني أن القادة يولون اهتمام متوسط في توجيه أعضاء الفريق.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال في شركات الاتصالات الأردنية

يشير الجدول (7) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة

ت	الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
18	تتناسب أنماط الاتصال المستخدمة في العمل مع كافة المستويات	3.3828	1.01973	3	متوسط
19	تدعم الإدارة درجات الاتصال بيننا وبينها بكل سهولة ويسر	3.1862	1.04558	6	متوسط
20	توفر الشركة وسائل الاتصال الحديثة	3.4552	1.16749	2	متوسط
21	يتم تشجيع التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق، والذي يساهم بشكل كبير في تنفيذ مهام الفريق	3.4724	1.01252	1	متوسط
22	لا بد من استخدام لغة الاتصال تقنية بين أعضاء الفريق تكون مشتركة بينهم	3.2966	1.24852	4	متوسط
23	تعمل الإدارة على توفير البيانات اللازمة لقائد وأعضاء الفريق من خلال قنوات اتصال فعالة	3.2241	1.20901	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام "الاتصال "		3.3362	0.88382		متوسط

بالاتصال في شركات الاتصالات الأردنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.1862-3.4724) بمتوسط مقداره (3.3362) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير المستوى المتوسط إلى الاتصال وانحراف معياري (0.88382).

إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يتم تشجيع التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق، والذي يساهم بشكل كبير في تنفيذ مهام الفريق" بمتوسط حسابي بلغ (3.4724)، ذلك يعني أنه يتم تشجيع العاملين في شركات الاتصالات الأردنية على التفاعل والتعامل فيما بينهم، فيما حصلت الفقرة "تدعم الإدارة درجات الاتصال بيننا وبينها بكل سهولة ويسر" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.1897)، مما يعني أن الإدارة تدعم الاتصال بين العاملين بدرجة متوسطة.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة والشفافية في شركات الاتصالات الأردنية

ت	الثقة والشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
24	يمتاز أعضاء الفريق بجرأة عالية تعطيهم القدرة على المصارحة والمواجهة	3.2345	1.04576	5	متوسط
25	يطلع قائد الفريق الأعضاء على طبيعة المهام المطلوبة	3.2207	1.32826	6	متوسط
26	يطلع قائد الفريق جميع الأعضاء على الحقائق المتعلقة بالعمل، وعلى نتائج تقييم أنجاز مهام عملهم	3.2690	1.09263	4	متوسط
27	أعيش أنا وأعضاء الفريق في مناخ عالي من الثقة مع قائد الفريق ومع بعضنا البعض	3.4345	0.95442	1	متوسط
28	أثق في قدرات أعضاء الفريق في حل ومعالجة الصراعات بشكل واضح وبناء مباشر	3.3897	1.01027	3	متوسط
29	يحاول أعضاء الفريق بالتعاون المشترك العمل على أنجاح الفريق وإنجاح كافة أعضاؤه	3.4103	1.05583	2	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام "الثقة والشفافية "		3.3264	844360		متوسط

يشير الجدول **(8)** إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقة والشفافية في شركات الاتصالات الأردنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.2207−3.4345) بمتوسط مقداره (3.3264) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير المستوى المتوسط إلى الثقة والشفافية، وانحراف معياري (0.95442).

إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " أعيش أنا وأعضاء الفريق في مناخ عالي من الثقة مع قائد الفريق ومع بعضنا البعض" بمتوسط حسابي بلغ (3.4345)، ذلك يعني أن أعضاء الفرق في شركات الاتصالات الأردنية يعيشون في مناخ ثقة عالي فيما بينهم، فيما حصلت الفقرة "يطلع قائد الفريق الأعضاء على طبيعة المهام المطلوبة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.2207)، مما يعني أن القائد يطلع فريقه على طبيعة المهام المطلوبة منهم بشكل متوسط.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات المتخصصة في شركات الاتصالات الأردنية

ت	المهارات المتخصصة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
30	تسعى إدارة الفريق إلى أن يكون أعضاء الفريق ذوي كفاءة ومهارات متخصصة ، لكي يستطيعوا أنجاز المهام بخبرة عالية	**3.4172**	**1.05639**	**3**	**متوسط**
31	يسعى أعضاء الفريق إلى اكتساب التخصص في العمل والى تطوير مهاراتهم	**3.4793**	**0.97437**	**1**	**متوسط**
32	يسعى أعضاء الفريق إلى التدريب المستمر الموجه لتحقيق أهداف العمل وذلك لمواجهة التغيرات الحاصلة	**3.2345**	**1.12237**	**4**	**متوسط**
33	تشكل مهارات الأعضاء في الفريق ترابطا فيما بينهم	**3.1828**	**1.20166**	**5**	**متوسط**
34	للمهارات المتخصصة دور في إنتاجية الفريق وإتقان العمل	**3.4379**	**1.18436**	**2**	**متوسط**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام "المهارات المتخصصة "	**3.3503**	**0.90871**		**متوسط**

يشير الجدول **(9)** إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة المهارات المتخصصة في شركات الاتصالات الأردنية حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لهذا المتغير بين (3.4793-3.1828) بمتوسط مقداره (3.3503) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير المستوى المتوسط إلى المهارات المتخصصة، وانحراف معياري (0.97437).

إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يسعى أعضاء الفريق إلى اكتساب التخصص في العمل والى تطوير مهاراتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.4793)، فيما حصلت الفقرة "تشكل مهارات الأعضاء في الفريق ترابطا فيما بينهم" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.1828).

مقاومة التغيير:

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني، ما هو مستوى تصورات المبحوثين لمقاومة التغيير بأبعادها **(الإدراك الاختياري، الخوف، عدم الفهم، الطباع والعادات، الاستقرار)** من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجداول **(10)**، **(11)**، **(12)**، **(13)**، **(15)**، **(16)**:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لمقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية

مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
الإدراك الشخصي	3.8759	0.48654	5	**مرتفع**
الخوف الوظيفي	3.3676	0.81060	4	**متوسط**
عدم الفهم	3.2738	0.82164	3	**متوسط**
الطباع والعادات	3.2717	0.89262	1	**متوسط**
الاستقرار	3.2717	0.93177	2	**متوسط**
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمقاومة التغيير	**3.4121**	**0.66457**		**متوسط**

يشير الجدول (**10**) إلى تصورات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد مقاومة التغيير، ونحو مقاومة التغيير بشكل عام، حيث أوضحت النتائج أن تصوراتهم جاءت بدرجة متوسطة تميل للمنخفضة نحو مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية، كما واحتل بعد الطباع والعادات الترتيب الأول في الأهمية بمتوسط حسابي (3.2717) على مقياس ليكرت، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الإدراك الشخصي بمتوسط حسابي (3.8759) على مقياس ليكرت بعد قلب المقياس بسبب الصياغة الإيجابية لفقرات مقاومة التغيير في الإستبانة.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدراك الشخصي حول التغيير في شركات الاتصالات الأردنية

ت	الإدراك الشخصي حول التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
35	يقود التغيير لتحسين ظروف العمل	**4.0931**	**0.69722**	**1**	**مرتفع**
36	يؤدي التغيير إلى تحقيق الأهداف	**3.8862**	**0.73293**	**3**	**مرتفع**
37	يقود التغيير إلى تطوير إمكانياتي العملية والعلمية	**3.7000**	**0.82122**	**5**	**مرتفع**
38	يؤدي التغيير إلى تقليل أعبائي الوظيفية	**3.7172**	**0.78218**	**4**	**مرتفع**
39	يحقق التغير مصالح الإطراف المتعدد في الشركة	**3.9828**	**0.61950**	**2**	**مرتفع**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام " الإدراك الشخصي حول التغيير "	**3.8759**	**0.48654**		**مرتفع**

يشـــير الجــدول **(11)** إلـــى إجابـــات أفـــراد عينـــة الدراســـة عـــن العبـــارات المتعلقـــة بـــالإدراك الشخصـــي حـــول التغييـــر فـــي شـــركات الاتصـــالات الأردنيـــة حيـــث تراوحـــت المتوســـطات الحســـابية لهـــذا المتغيـــر بـــين (3.700−4.0931) بمتوســـط مقـــداره **(3.8759)** علـــى مقيـــاس ليكـــرت الخماســـي، وانحـــراف معيـــاري (0.69722)، الـــذي يشـــير إلـــى أن الإدراك الشخصـــي حـــول التغييـــر إيجـــابي، ومســـتوى مقاومـــة التغييـــر منخفضـــة، نســـبةً لمـــا ذكرنـــا ســـابقاً مـــن حيـــث قلـــب المقياس وصياغة الأسئلة بالشكل الإيجابي.

إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يقود التغيير إلى تطوير إمكانياتي العملية والعلمية" بمتوسط حسابي (3.7000) لأننا عكسنا المقياس، فيما حصلت الفقرة "يقود التغيير لتحسين ظروف العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ **(4.0931)**.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخوف الوظيفي من التغيير في شركات الاتصالات الأردنية

ت	الخوف الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
40	يشعرني التغيير بتحسين ظروف العمل	3.7483	0.88553	1	مرتفع
41	تولد عملية التغيير الشعور بالثقة	3.1552	1.17943	5	متوسط
42	إن التغيير لن يفقدني امتيازاتي الوظيفية	3.2690	1.15123	4	متوسط
43	يتيح التغيير المعلومات للجميع دون استثناء	3.2828	1.02023	3	متوسط
44	يسعدني العمل مع مجموعات جديدة	3.3828	1.27867	2	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام " للخوف الوظيفي "		3.3676	0.81060		متوسط

يشير الجدول **(12)** إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة في الخوف الوظيفي من التغيير في شركات الاتصالات الأردنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.1552-3.7483) بمتوسط مقداره **(3.3676)**على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير للمستوى المتوسط الخوف الوظيفي، وانحراف معياري **(0.88553)**، ذلك يعني أن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لديهم خوف من التغيير بدرجة متوسطة أقرب إلى المنخفضة.

إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تولد عملية التغيير الشعور بالثقة" بمتوسط حسابي (3.1552)، فيما حصلت الفقرة "يشعرني التغيير بتحسين ظروف العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.7483) لأننا عكسنا المقياس.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعدم الفهم للتغيير في شركات الاتصالات الأردنية

ت	الفهم والثقة للتغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
45	أدرك أهمية التغيير في الشركة	**3.3345**	**1.21204**	**2**	**متوسط**
46	لدي معلومات عن التغيير المطلوب في العمل وأهدافه	**3.3862**	**0.94986**	**1**	**متوسط**
47	أثق في الشخص الذي كلفني في التغيير	**3.2034**	**1.03402**	**5**	**متوسط**
48	أشارك في الندوات والدورات التي تخص عملية التغيير	**3.2134**	**1.04732**	**4**	**متوسط**
49	أتمكن من استخدام الحاسوب والتطبيقات البرمجية الحديثة	**3.2414**	**1.17809**	**3**	**متوسط**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام " عدم الفهم للتغيير "	**3.2738**	**0.82164**		**متوسط**

يشير الجدول **(13)** إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعدم الفهم والثقة للتغيير في شركات الاتصالات الأردنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.2034-3.3862) بمتوسط مقداره (3.2738) على مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.94986)، الذي يشير المستوى

المتوسط إلى الفهم والثقة للتغيير، ذلك يعني أن العاملين لديهم ثقة وفهم للتغيير بدرجة متوسطة تجعل مقاومتهم للتغيير أقل.

إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "أثق في الشخص الذي كلفني في التغيير" بمتوسط حسابي بلغ (3.2034)، فيما حصلت الفقرة "لدي معلومات عن التغيير المطلوب في العمل وأهدافه" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.3862)، بعد عكس المقياس.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للطباع والعادات في شركات الاتصالات الأردنية

ت	الطباع والعادات "العادات الوظيفية"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
50	إن الوضع الجديد أفضل من الوضع الذي أعتدت عليه	**3.2483**	**1.15887**	**3**	**متوسط**
51	أرغب في تغيير إجراءات العمل وأشجع العاملين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل	**3.1586**	**1.13257**	**5**	**متوسط**
52	أعتدت على أداء العمل المتجدد والابتعاد عن الروتين في ممارسة عملي	**3.3448**	**1.02818**	**2**	**متوسط**
53	لدي رغبة في أن يتم نقلي من القسم الحالي إلى قسم أخر وبنفس المزايا المادية	**3.1828**	**1.04453**	**4**	**متوسط**
54	إنني غير متمسك بطريقتي بالعمل لذلك أقوم بإيجاد طرق جديدة لانجاز مهام عملي	**3.4241**	**1.17769**	**1**	**متوسط**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام " الطباع والعادات "	**3.2717**	**0.89262**		**متوسط**

يشير الجدول **(14)** إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة في الطباع والعادات للتغيير في شركات الاتصالات الأردنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.1586–3.4241) بمتوسط مقداره **(3.2717)** على مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.17769)، الذي يشير للمستوى

المتوسط إلى الطباع والعادات، وذلك يعني أن العاملين لديهم طباع وعادات تتقبل التغيير بشكل متوسط وتخفض مقاومته.

إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "أرغب في تغيير إجراءات العمل وأشجع العاملين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل" بمتوسط حسابي (3.1586)، فيما حصلت الفقرة "إنني غير متمسك بطريقتي بالعمل لذلك أقوم بإيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عملي" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.4241)، بعد عكس المقياس.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستقرار في شركات الاتصالات الأردنية

ت	للاستقرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
55	ترغب شركتي بالتغيير من خلال إدخال أعمال جديدة	**3.4345**	**1.04112**	**1**	**متوسط**
56	أحب التنقل فيما بين الأعمال المختلفة	**3.2724**	**1.24434**	**2**	**متوسط**
57	تتعامل منظمتي مع جهات جديدة باستمرار	**3.2138**	**1.19217**	**4**	**متوسط**
58	يؤدي التغيير إلى استقرار عمل الشركة	**3.2276**	**1.04398**	**3**	**متوسط**
59	تتبع منظمتي إجراءات متغيرة حسب متطلبات العمل	**3.2103**	**1.32342**	**5**	**متوسط**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام " للاستقرار "	**3.2717**	**0.93177**		**متوسط**

يشير الجدول **(15)** إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستقرار في شركات الاتصالات الأردنية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (3.4345-3.2103) بمتوسط مقداره (**3.2717**) على مقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري (1.04112)، الذي يشير للمستوى المتوسط إلى الاستقرار الذي كلما ارتفع؛ انخفضت مقاومة التغيير.

إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تتبع منظمتي إجراءات متغيرة حسب متطلبات العمل" بمتوسط حسابي (3.2103)، فيما حصلت الفقرة "ترغب شركتي بالتغيير من خلال إدخال أعمال جديدة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.4345) بعد قلب المقياس.

3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لسمات فرق العمل وأثرها على مقاومة التغيير

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		SIG* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	SIG* مستوى الدلالة
مقاومة التغيير	0.677	0.459	39.942	بين المجاميع	6	0.000	وضوح الأهداف	0.217	2.714	0.007
							المهمة	0.233	2.557	0.011
				البواقي	283		القيادة المناسبة	0.174	2.232	0.026
							الاتصال	0.311	4.141	0.000
				المجموع	289		الثقة والشفافية	0.219	2.177	0.030
							المهارات المتخصصة	0.317	3.774	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$)**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتحقق من اثر سمات فرق العمل (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) على مقاومة التغيير (الإدراك الشخصي حول التغيير، الفهم والثقة للتغيير، الطباع والعادات "العادات الوظيفية"، الاستقرار) في شركات الاتصال الأردنية.

يوضح الجدول رقم (**16**) أثر سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية ، المهارات المتخصصة) في مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.677) عند مستوى دلاله ($0.05\geq\alpha$) ذلك يعني وجود علاقة إيجابية بين سمات فرق العمل وعدم مقاومة التغيير، بسبب الصياغة الإيجابية لفقرات مقاومة التغيير في الإستبانة، أي أنه يوجد علاقة سلبية بين سمات فرق العمل ومقاومة التغيير، ذلك يعني كلما ارتفعت سمات فرق العمل انخفضت مقاومة التغيير، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.459) أي إن قيمة (0.459) من التغيرات في مقاومة التغيير ناتجة عن التغيير بالاهتمام في سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.217) لوضوح الأهداف، (0.233) للمهمة، (0.174) للقيادة المناسبة، (0.331) للاتصال، (0.219) للثقة والشفافية، (0.317) للمهارات المتخصصة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (39.942) وهي دالة عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

وللتحقق من أثر كل سمات فرق العمل على مقاومة التغيير قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى خمس فرضيات فرعية كما هو موضح أدناه:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في **الإدراك الاختياري** كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لسمات فرق العمل وأثرها على الإدراك الاختياري

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		SIG* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	SIG* مستوى الدلالة
				بين المجاميع	6		وضوح الأهداف	0.002	0.023	0.982
							المهمة	0.120	0.986	0.325
الإدراك الاختياري	0.162	0.026	1.276	البواقي	283	0.268	القيادة المناسبة	0.019	0.177	0.86
							الاتصال	0.116	1.078	0.282
				المجموع	289		الثقة والشفافية	0.054	0.401	0.689
							المهارات المتخصصة	0.176	1.557	0.121

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α)

يوضح الجدول رقم (**17**) أثر سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في **الإدراك الاختياري**

كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الإدراك الاختياري في شركات الاتصالات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.126) عند مستوى دلالة (α≤0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.26)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.002) لوضوح الأهداف، (0.120) للمهمة، (0.019) للقيادة المناسبة، (0.116) للاتصال، (0.054) للثقة والشفافية، (0.176) للمهارات المتخصصة، ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.276) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل فرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف ، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية ، المهارات المتخصصة) في الإدراك الاختياري كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في **الخوف** كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لسمات فرق العمل وأثرها على الخوف الوظيفي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		SIG* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	SIG* مستوى الدلالة
				بين المجاميع	6		وضوح الأهداف	0.203	2.412	0.016
							المهمة	0.235	2.454	0.015
				البواقي	283		القيادة المناسبة	0.163	1.991	0.047
الخوف الوظيفي	0.633	0.401	31.513			0.00	الاتصال	0.303	3.598	0.000
				المجموع	289		الثقة والشفافية	0.209	1.976	0.049
							المهارات المتخصصة	0.290	3.279	0.001

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

يوضح الجدول رقم (**18**) أثر سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الخوف الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الخوف الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.633) إذ يعني وجود علاقة عكسية بين سمات فرق العمل والخوف كبعد من أبعاد مقاومة التغيير عند مستوى دلاله (α≤0.05) بسبب الصياغة الإيجابية لفقرات مقاومة التغيير في الإستبانة، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.401) أي إن قيمة (0.401) من التغيرات في الخوف الوظيفي ناتجة عن التغيير بالاهتمام في سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) كما بلغت قيمة درجة التأثيرβ (0.203) لوضوح الأهداف،(0.235) للمهمة، (0.163) للقيادة المناسبة، (0.303) للاتصال، (0.209) للثقة والشفافية، (0.290) للمهارات المتخصصة، ويؤكد معنوية هذا التأثير

قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.513) وهي دالة عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الخوف كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في **عدم الفهم** كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لسمات فرق العمل وأثرها على عدم الفهم

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		SIG* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	SIG* مستوى الدلالة
				بين المجاميع	6		وضوح الأهداف	0.247	2.809	0.005
							المهمة	0.110	1.102	0.272
عدم الفهم	0.586	0.343	24.605	البواقي	283	0.00	القيادة المناسبة	0.123	1.435	0.152
							الاتصال	0.391	4.434	0.000
				المجموع	289		الثقة والشفافية	0.224	2.025	0.044
							المهارات المتخصصة	0.201	2.174	0.031

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة** (α≤0.05)

يوضح الجدول رقم (**19**) أثر سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في عدم الفهم في شركات الاتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في عدم الفهم في شركات الاتصالات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.586) وذلك يعني وجود علاقة عكسية بين سمات فرق العمل وعدم الفهم كبعد من أبعاد مقاومة التغيير عند مستوى دلاله (α≤0.05) بسبب الصياغة الإيجابية لفقرات مقاومة التغيير في الإستبانة، في حين بينت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (المهمة، القيادة المناسبة)، حيث أن قيمة (α) على كانت التوالي (0.272، 0.152) ليس لها تأثير في عدم الفهم كبعد من أبعاد مقاومة التغيير وهذا معزز بتدني معامل(Beta) لها (0.110، 0.123). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.343) أي أن قيمة (0.343) من التغيرات في عدم الفهم ناتجة عن التغيير بالاهتمام في سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) كما بلغت قيمة درجة التأثيرβ (0.247) لوضوح الأهداف، (0.391) للاتصال، (0.224) للثقة والشفافية، (0.201) للمهارات المتخصصة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (24.605) وهي دالة عند مستوى دلالة (α≤0.05). فيقتضي مما سبق ما يلي:

1. رفض الفرضية(الصفرية) والتي تنص على أنه لا يوجد أثر لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في عدم الفهم كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، الاتصال، الثقة والشفافية ، المهارات المتخصصة) في عدم الفهم كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لسمات فرق العمل بأبعاده (المهمة، القيادة المناسبة) في عدم الفهم كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في **الطباع والعادات** كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لسمات فرق العمل وأثرها على الطباع والعادات

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		SIG* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	SIG* مستوى الدلالة
الطباع و العادات	0.632	0.399	31.346	بين المجاميع	6	0.00	وضوح الأهداف	0.167	1.985	0.048
							المهمة	0.364	3.797	0.000
				البواقي	283		القيادة المناسبة	0.142	1.732	0.084
							الاتصال	0.171	2.027	0.044
				المجموع	289		الثقة والشفافية	0.264	2.492	0.013
							المهارات المتخصصة	0.356	4.016	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة** (0.05≥α)

يوضح الجدول رقم (20) أثر سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الطباع والعادات في شركات الاتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل بأبعاده

(وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الطباع والعادات في شركات الاتصالات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.632) وذلك يعني وجود علاقة عكسية بين سمات فرق العمل والطباع والعادات كبعد من أبعاد مقاومة التغيير عند مستوى دلاله (α≤0.05) بسبب الصياغة الإيجابية لفقرات مقاومة التغيير في الإستبانة، في حين بينت النتائج أن المتغير الفرعي (القيادة المناسبة)، حيث أن قيمة (α) كانت (0.084) ليس لها تأثير في الطباع والعادات كبعد من أبعاد مقاومة التغيير وهذا معزز بتدني معامل (Beta) لها (0.142). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.399) أي أن قيمة (0.399) من التغيرات في الطباع والعادات ناتجة عن التغيير بالاهتمام في سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.167) لوضوح الأهداف، (0.346) للمهمة، (0.171) للاتصال، (0.264) للثقة والشفافية، (0.356) للمهارات المتخصصة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.346) وهي دالة عند مستوى دلالة (α≤0.05).

فيقتضي مما سبق ما يلي:

1. رفض الفرضية (الصفرية) والتي تنص على أنه لا يوجد أثر لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الطباع والعادات كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الطباع والعادات كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لسمات فرق العمل بأبعاده (القيادة المناسبة) في الطباع والعادات كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في **الاستقرار** كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول رقم (21)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لسمات فرق العمل وأثرها على الاستقرار

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		SIG* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	SIG* مستوى الدلالة
الاستقرار	0.693	0.480	43.535	بين المجاميع	6	0.000	وضوح الأهداف	0.218	2.777	0.006
							المهمة	0.242	2.714	0.007
				البواقي	283		القيادة المناسبة	0.244	3.185	0.002
							الاتصال	0.349	4.457	0.000
				المجموع	289		الثقة والشفافية	0.120	1.216	0.225
							المهارات المتخصصة	0.269	3.268	0.001

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة** (0.05≥α)

يوضح الجدول رقم **(21)** أثر سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الاستقرار في شركات الاتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، المهارات المتخصصة) في الاستقرار في شركات الاتصالات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.693) وذلك يعني وجود علاقة عكسية بين سمات فرق العمل والاستقرار كبعد من أبعاد مقاومة

التغيير عند مستوى دلاله ($0.05\geq\alpha$) بسبب الصياغة الإيجابية لفقرات مقاومة التغيير في الإستبانة، في حين بينت النتائج أن المتغير الفرعي (الثقة والشفافية)، حيث أن قيمة (α) كانت (0.225) ليس لها تأثير في الاستقرار كبعد من أبعاد مقاومة التغيير وهذا معزز بتدني معامل (Beta) لها (0.120). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.480) أي أن قيمة (0.480) من التغيرات في الاستقرار ناتجة عن التغيير بالاهتمام في سمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال،المهارات المتخصصة) كما بلغت قيمة درجة التأثيرβ (0.218) لوضوح الأهداف، (0.242) للمهمة، (0.244) للقيادة المناسبة، (0.349) للاتصال، (0.120) للثقة والشفافية، (0.269) للمهارات المتخصصة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (43.535) وهي دالة عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).

فيقتضي مما سبق ما يلي:

1. رفض الفرضية (الصفرية) والتي تنص على أنه لا يوجد أثر لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، المهارات المتخصصة) في الاستقرار كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، المهارات المتخصصة) في الاستقرار كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لسمات فرق العمل بأبعاده (الثقة والشفافية) في الاستقرار كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

جدول رقم(22)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الجنس	ذكر	288-1	3.3267	0.76503	0.110	0.740
	أنثى		3.3598	0.79587		
العمر	أقل من 30 عام	286-3	3.4010	0.85729	0.480	0.690
	30-40 عام		3.3309	0.76537		
	40-50 عام		3.2557	0.68949		
	أكثر من 50 عام		3.3585	0.74695		
المؤهل العلمي	دبلوم	287-2	3.2657	0.73347	0.652	0.522
	بكالوريوس		3.3739	0.79004		
	دراسات عليا		3.2609	0.76572		
المستوى الوظيفي	مدير	286-3	3.3682	0.86205	0.127	0.944
	رئيس قسم		3.3614	0.73112		
	رئيس شعبة		3.4544	0.66631		
	موظف		3.3227	0.77820		
الخبرة	اقل من 5 سنوات	286-3	3.4450	0.83778	0.520	0.669
	5-10 سنوات		3.2910	0.82918		
	10-15 سنوات		3.3428	0.76331		
	15 فأكثر		3.3116	0.70358		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (22) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، بما يقتضي القبول بالفرضية العدمية والتي تنص على ما يلي: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،المستوى الوظيفي، الخبرة).

وذلك بسبب انخفاض قيمة F المحسوبة عن قيم F الجدولية لجميع المتغيرات الديموغرافية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة للجنس (0.110) بينما قيمة F الجدولية (3.8415) عند درجة حرية (1−288) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وبلغت قيمة F المحسوبة للعمر (0.480) بينما قيمة F الجدولية (2.6049) عند درجة حرية (3−286) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، كذلك وبلغت قيمة F المحسوبة للمؤهل العلمي (0.652) بينما قيمة F الجدولية (2.9957) عند درجة حرية (2−287) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وقد بلغت قيمة F المحسوبة للمستوى الوظيفي (0.127) بينما قيمة F الجدولية (2.6049) عند درجة حرية (3−286) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وقد بلغت قيمة F المحسوبة للخبرة (0.520) بينما قيمة F الجدولية (2.6049) عند درجة حرية (3−286) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتصورات المبحوثين نحو مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

جدول رقم (23)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الجنس	ذكر	1-288	3.4214	0.64409	0.132	0.716
	أنثى		3.3902	0.71425		
العمر	أقل من 30 عام	3-286	3.4427	0.70592	1.089	0.354
	30-40 عام		3.4296	0.66306		
	40-50 عام		3.4359	0.64040		
	أكثر من 50 عام		3.2125	0.59698		
المؤهل العلمي	دبلوم	2-287	3.3314	0.66233	2.732	0.067
	بكالوريوس		3.4723	0.66343		
	دراسات عليا		3.1920	0.63256		
المستوى الوظيفي	مدير	3-286	3.4400	0.72945	0.248	0.862
	رئيس قسم		3.3272	0.63371		
	رئيس شعبة		3.4280	0.76850		
	موظف		3.4234	0.66074		
الخبرة	اقل من 5 سنوات	3-286	3.4719	0.71233	0.350	0.789
	5-10 سنوات		3.4346	0.67471		
	10-15 سنوات		3.4012	0.65234		
	15 فأكثر		3.3696	0.64128		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (23) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،المستوى الوظيفي، الخبرة)، بما يقتضي القبول بالفرضية العدمية والتي تنص على ما يلي: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتصورات المبحوثين نحو مقاومة

التغيير في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

وذلك بسبب انخفاض قيمة F المحسوبة عن قيم F الجدولية لجميع المتغيرات الديموغرافية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة للجنس (0.123) بينما قيمة F الجدولية (3.8415) عند درجة حرية (1−288) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥α)، كذلك وقد انخفضت قيمة F المحسوبة عن قيمة F الجدولية للعمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.089) بينما قيمة F الجدولية (2.6049) عند درجة حرية (3−286) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥α)، حيث انخفضت أيضاً قيمة F المحسوبة عن قيمة F الجدولية للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.732) بينما قيمة F الجدولية (2.9957) عند درجة حرية (2−287) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥α)، كذلك وانخفضت قيمة F المحسوبة عن قيمة F الجدولية للمستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.248) بينما قيمة F الجدولية (2.6049) عند درجة حرية (3−286) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥α)، بالإضافة إلى انخفاض قيمة F المحسوبة عن قيمة F الجدولية للخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.350) بينما قيمة F الجدولية (2.6049) عند درجة حرية (3−286) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥α).

4.4. مناقشة النتائج والتوصيات:

1.4.4. (الاستنتاجات)

فيما يلي مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية:

1. إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (سمات فرق العمل)، قد جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.3365)، كما وبينت النتائج أن بعد وضوح الأهداف احتل المرتبة الأولى، وبعد القيادة المناسبة المرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة بأن تجربة بناء وتصميم فرق العمل بمفهومها الحديث في شركات الاتصالات الأردنية ما زالت في بدايات تطورها، أما بالنسبة لظهور بعد وضوح الأهداف بالمرتبة الأولى ذلك لأن فكرة إيجاد فرق العمل استندت على

وجود أهداف يجب تحقيقها حيث تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الحجيري،2009) التي أشارت إلى أنّ توافر سمات فرق العمل في عينة الدراسة في وزارة العدل متوسطاً.

2. إن تصورات المبحوثين لمقاومة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.4121)، حيث احتل بعد الطباع والعادات المرتبة الأولى، والإدراك الشخصي المرتبة الأخيرة. وتفسر الدراسة ذلك أن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية يطمحون إلى التغيير بدرجة متوسطة تميل للمرتفعة لأن إدراكهم الشخصي حول التغيير إيجابي ويؤمنون أنه يحقق مصلحة الجميع، ولكن تؤثر طباعهم وعاداتهم بشكل سلبي بسيط على التغيير، حيث أن العاملين تتفاوت رغباتهم في العمل المتجدد والغير روتيني ما بين مؤيد ومعارض. مما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (السحيمي،2010) التي أشارت إلى المستوى المتوسط لمقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة، كما وبينت النتائج وجود ارتباط سلبي بين سمات فرق العمل ومقاومة التغيير، ذلك يعني أنه كلما ارتفعت سمات فرق العمل لدى العاملين انخفضت مقاومة التغيير لديهم، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية وفوائد سمات فرق العمل في القدرة على مجابهة التغييرات وتخفيض المقاومة لها، وأن أسلوب الفريق من أكثر الاستراتيجيات فعالية للاستجابة للتغييرات البيئية المحيطة إذا اتسم بخصائصه المذكورة. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الهاشمي، سناء 2010) التي أشارت إلى وجود أثر لفرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير، و دراسة (Gaylor,2001) التي بينت الأثر الإيجابي للاتصال والثقة والمشاركة على الانفتاح للتغيير. وتتوافق أيضاً هذه الدراسة مع دراسة (الحجيري،

2009) والتي أشارت إلى ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمات فرق العمل (القيادة، الشفافية، المهارات المتخصصة) في القابلية للتغيير.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الإدراك الاختياري كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية. وتُفسَّر هذه النتيجة أن إدراك العاملين في شركات الاتصالات الأردنية نحو مقاومة التغيير وخبراتهم وعقائدهم السابقة، أقوى من أن تتأثر بمنهج عمل الفريق.

5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الخوف كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية، ووجود ارتباط سلبي بينهم، مما يعني أن فرق العمل استطاعت أن تشعر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية بالأمان والثقة وعدم الخوف من التغيير.

6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في عدم الفهم كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية، ووجود ارتباط سلبي بينهم، مما يعني أنّ لهذه السمات أثر كبير في إيصال الفهم الصحيح عن التغيير عن طريق الأهداف الواضحة والتبادل بالأفكار والمعلومات، بالإضافة إلى أنه بمهارات الفريق المتخصصة لم يعد هناك عائقاً عند العاملين لاستخدام تقنيات حديثة. وبينت الدراسة أيضاً عدم وجود أثر لسمات فرق العمل بأبعاده (المهمة، القيادة المناسبة) في عدم الفهم كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) في الطباع والعادات كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية،

ووجود ارتباط سلبي بينهم، مما يعني أن هذه السمات تستطيع أن تنمي عند العاملين رغبة التجدد بالعمل والإجراءات، والابتعاد عن الروتينية، ولأن الانتقال من بيئة عمل لأخرى مختلفة يحتاج إلى أهداف واضحة، مهمة محددة، اتصال فعال بين العاملين، ثقة الفرد بمن حوله، وأن يكون لديه المهارات الكافية لكي يستطيع التعامل مع العمل المتجدد بدون عوائق تقنية أو غيرها. وأشارت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود أثر لسمات فرق العمل بأبعاده (القيادة المناسبة) في الطباع والعادات كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

8. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لسمات فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، المهارات المتخصصة) في الاستقرار كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية، وارتباط سلبي بينهم، مما يعني أن هذه السمات تستطيع أن تغير من وضع المنظمة من الركون إلى الاستقرار إلى التغيير والتجديد في طبيعة أعمالها والجهات التي تتعامل معها، في ظل قادة متميزين، وأهداف عمل ومهام واضحة، واتصال فعال ما بين الإدارة والعاملين، ومهارات متخصصة ترفع من مستوى العمل داخلها. وبينت الدراسة أيضاً عدم وجود أثر لسمات فرق العمل بأبعاده (الثقة والشفافية) في الاستقرار كبعد من أبعاد مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية.

9. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو سمات فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،المستوى الوظيفي، الخبرة)، وهذا يختلف مع دراسة (البشابشة والحراحشة،2006) التي أشارت إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو خصائص فرق العمل تعزى للعوامل الديموغرافية.

10. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو مقاومة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،المستوى الوظيفي، الخبرة)، حيث تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Felix, et al,2013) التي وضحت العلاقة الإيجابية بين (العمر) ومقاومة التغيير، أي أنه كلما كان الموظف أكبر سناً زادت مقاومة التغيير عنده.

11. وجود أثر الإيجابي لسمات فرق العمل في تخفيض معظم أبعاد مقاومة التغيير وهي: (الخوف، عدم الفهم، الطباع والعادات، الاستقرار) عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).

2.4.4. التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

1. تعزيز سمات فرق العمل بأبعادها (وضوح الأهداف، المهمة، القيادة المناسبة، الاتصال، الثقة والشفافية، المهارات المتخصصة) كأحد الإستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل شركات الاتصالات وغيرها ذات طبيعة العمل المشابهة، لمزيد من التطور والتقدم ومواكبة التغييرات الجديدة لما لها اثر واضح في تخفيض مستوى مقاومة التغيير كما أظهرت نتائج الدراسة.
2. العمل على تنمية اتجاهات العاملين الايجابية نحو العمل الجماعي لخلق ثقافة تنظيمية تُرسّخ سمات الفريق في بيئة العمل، والارتقاء بهذهِ الخصائص إلى المستويات العليا المرغوب فيها، حيث أشارت النتائج إلى المستوى المتوسط لسمات فرق العمل في شركات الاتصالات الأردنية، مما يعزز دافعيتهم وقدرتهم على مواجهة التغييرات الجديدة، حيث تستطيع هذه السمات تخفيض مستوى مقاومة التغيير المتوسط الذي أشارت له نتائج هذه الدراسة.
3. استثمار القدرات الفردية والجماعية لأعضاء الفِرق وقياداتهم، والعمل على تطوير مهاراتهم وتوظيفها وفقاً لتخصصاتهم، وتقديم الدعم والمساندة لهم وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم اللازمة لأداء مهامهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
4. تشجيع المرونة والانفتاح في الاتصال بين الإدارة والعاملين، وإيجاد بيئة عمل تتسم بالثقة والشفافية بينهم، بالإضافة لتأكيد مبدأ مشاركة العاملين في رسم السياسات العامة وصياغة الأهداف لضمان فهمهم الواضح لها والسعي لتحقيقها، وعدم مقاومتهم للتغيير.

5. إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية وتناول متغيرات أخرى لم تبحثها الدراسة الحالية، ومحاولة إيجاد متغيرات أخرى تساعد على خفض مقاومة الموظفين للتغيير وتشجيعهم له، لمواكبة التقدم الحاصل في البيئة المحيطة.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية:

أبو الغنم، شروق. (2013). **أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية**. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أبو جربوع، يوسف. (2014). **واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية.** رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

الأعرجي، عاصم. (1995). **دراسات معاصرة في التطوير الإداري**. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

اغينيس، هـ. (2011). **إدارة الأداء** (ط.1). (سامح عبد المطلب، مترجم). الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.

البشابشة، سامر، و الحراحشة، محمد. (2006). **اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات.** *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 22 العدد(2).

بيل، آرثر. (2003). **بناء فريق العمل** (ط.1). (تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، مترجم). مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

جلاب، إحسان، الحسيني، كمال، و عبد الكريم، محمود. (2013). **فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل** (ط.1). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الحجيري، أيمن. (2009). **أثر سمات فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الحربي، عبد الله. (2005). **مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز،المملكة العربية السعودية.

حريم، حسين. (2003). **إدارة المنظمات: منظور كلي.** الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحمادي، علي. (1999). **التغيير الذكي** (ط.1). لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر.

درويش، إبراهيم. (1999). **إدارة التغيير**. الأردن: دائرة المكتبة الوطنية.

دودين، أحمد يوسف. (2012). **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

دورلنغ كندرسلي أ. (2001). **التغيير لمجابهة المتغيرات** (ط.1). لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

دورلينغ كندرسلي ب. (2001). **ديناميات العمل كفريق** (ط.1). لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

الرشيدي، محمد. (2009). **مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة،الأردن.

السحيمي، محمد. (2010). **أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

سميث، س. (2001). **إدارة التغيير** (ط.1). (دار الوفاء،مترجم). السعودية: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد. (2007). **السلوك الإداري** (ط.1). مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.

عساف، عبد المعطي. (1994). **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة.** الأردن: مكتبة المحتسب.

العضايلة، زياد. (2006). **أثر سمات فرق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العطيات، محمد. (2006). **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين.** الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العطية، ماجدة. (2003). **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة** (ط.1). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

فرنش، و.، وجونبير، س. (2000). **تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة** (وحيد الهندي، مترجم). الرياض: معهد الإدارة العامة.

الفوزان، ناصر، والعامري، أحمد. (1998). **استراتيجية الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية.** بحث مقدم للقاء العلمي: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، مركز بحوث معهد الإدارة العامة، الرياض.

القريوتي، محمد. (2009). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الإعمال** (ط.5). الأردن: دار وائل للنشر.

القصيمي، محمد. (2008). اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير. **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 89 العدد(30)، ص ص (91_109).

مرعي، محمد. (2002). **دليل إدارة فرق العمل** (ط.1). سوريا: دار الرضا للنشر.

المغربي، عبد الحميد. (2007). **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية** (ط.1). جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

ملحم، يحيى، و الإبراهيم، محمد. (2008). استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 4 العدد(2).

النداوي، بان قاسم. (2010). **اثر مقاومة التغيير وتوحيد قواعد البيانات في نجاح تطبيق الحكومة الالكترونية: دراسة تطبيقية على الوزارات الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

النويقة، عطاالله. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 10 العدد(3).

هاسي، د. (2005). **كيف تنمي قدرتك على إدارة التغيير**. (موسى يونس، مترجم). الأردن: بيت الأفكار الدولية .

الهاشمي، سناء. (2010). **إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير**. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

هولب، ل. (1999). **إدارة فرق العمل** (موسى يونس، مترجم). الأردن: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

ب. المراجع باللغة الإنجليزية:

Abarca, J., Al Bedard, Carlson, D., Carlson, L., Hertzberg, J., Louie, B., et al. (2000). **Introductory Engineering Design: A Projects-Based Approach** (3rd.ed.). USA: University of Colorado at Boulder.

Adegoke, A., Remi, A., & Ibrahim, O. (2009). Appraisal of the impact of team management on business performance: study of metro mass transit limited Ghana. **International journal for business and management**, 4 (12), 186_193.

Armstrong, M. (2006). **A hand book of human resources management practice** (10th.ed.). London: kogan page.

*Bacharach,S. (*2013,MAY 2*).* **Why companies -Even yours- Resist Change**. Retrieved March 21, 2015 from http://www.inc.com/samuel-bacharach/why-companies-even-yours-resist-change.html

Berube, D. (2012). **Resistance to change is a good thing**. Retrieved March 29, 2015 from http:// www.lce.com/Resistance_to_Change_is_a_Good_Thing_492-item.html

Cameron, E., & Green, M. (2011). **Making sense of change management: a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change** (2end. Ed.), London: kogan page company.

Cantu, C. J. (2007). **Evaluation team effectiveness: Examination of team assessment tools**. Dissertation for doctoral, university of north texas.

Certo, S. (2003). **Modern management: adding digital focus** (10th.ed.). India_ New Delhi: prentice hall.

Drafke, M. (2006). **the human side of organization** (9th. Ed.). New Delhi: prentice hall.

Felix, C., Martin, C., & Naysha, M. (2013). Impact of age on employee resistance to change. A case study cotton company (COTTCO) in Zimbabwe. **Greener journal of business and management studies**, 3(9), 386-392.

Gaylor, t. (2001). **Factors affecting resistance to change: A case study of two North Texas police departments**. Master thesis, University of North Texas, Texas.

Gondal, A., & Khan,A. (2008). Impact of team empowerment on team performance case of the telecommunications industry in Islamabad. **International Review of Business Research Papers**, 4(5), 138-146.

Heng, S. A. (2006). **The relationship between team characteristics with team performance in Malaysian teams**. thesis for master, university of technology, Sydney.

Henry, L. J. (1997). **The effect of group process training on team effectiveness**. dissertation for doctoral, college of health sciences, texas woman's university.

Hickman, C. R. (1994). **The Strategy Game : An interactive business game where you make or break the company**. New York: McGraw- Hill companies.

Ibrahim, A., Al-Kaabi, A., & El-Zaatari, W. (2013) Teacher resistance to educational change in the United Arab Emirates. **International Journal of Research Studies in Education**, 2 (3), 25_36.

Islam, A., Ali, A., & Wafi, S. (2010). Resistance to change among first line managers in multinational organizations in Malaysia. **International Review of Business Research Papers**, 6 (4), 232_245.

Kinick, A., & Williams, B. (2008). **Management: A practical introduction** (3rd.ed.). New York: McGraw- Hill companies.

Lussier, R. N. (2009). **Management fundamentals: Concepts, applications, & skill development** (4th.ed.). USA: south-western Cengage Learning.

Manzoor, S., Hafizullah., Hussain, M., & Ahmad, Z. (2011). Effect of teamwork on employee performance. **International journal of learning & development**, 1 (1), 2164-4063.

Mescon, M. H., Boree, C. L., & thill, J. V. (2008). **Business today** (10th.ed.). New Jercy: prentice hall.

Messer, C. O. (2006), resistance to change in the community college: **The influence of participation, open communication, perceived organizational support, and organizational commitment**. Doctoral dissertation, university of Oklahoma, ProQuest Information and Learning Company.

Mickan, S., Rodger, S. (2000). characteristics of effective teams: a literature review, **Australian health review**, 23 (3), 206.

Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). **Managing organizational change: a multiple perspectives approach** (2end. Ed.). new York: McGraw-hill companies.

Pasmore, W. A. (1994). **Creating strategic change: designing the flexible, high-performance organization**. new York: john wiley & sons company.

Pendlebury, J., Grouard, B., & Meston, F. (1999). **The Ten Keys to Successful Change Management**. new York: john wiley & sons company.

Poovan, N. (2005). **The impact of the social values of Ubuntu on team effectiveness**. master's thesis, university of Stellenbosch.

Rick,T. (2011,May 23). *Top* **12 reasons why people resist change**. Retrieved March 13, 2015 from http://www.torbenrick.eu/t/r/hwj

Robbins, S. & Judge,T. (2013). **Organaizational behavior** (15th.ed.). USA: Prentice Hall.

Rush, D. & Shelden, M. (2008). **The early childhood coaching handbook**. Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing Co.

Sekaran, U. (2003). **Research methods for business: a skill building approach** (4th.ed.). new York: John Wiley & Sons, Inc.

Somech, A., Desivilya, H., & lidogoster, H. (2009,April). Team conflict management and team effectiveness; the effect of task interdependence and team identification, **journal of organizational behavior**, 30 (3), 359-378.

Tarricone, P., & Luca, J. (2001). Successful teamwork: A case study. **Herdsa Journal**, Page 642.

Tikka,A. (2010,October 28). **The benefits of change resistance**. Retrieved march 29, 2015 from http://www.pmhut.com/the-benefits-of-change-resistance

Yang, M.C., & Jin,Y. (2008). An examination of team effectiveness in distributed and co-located engineering teams, **Engngd ed jornal**, Vol. 24, No.2, pp 400-408

الملحق (أ)
الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة الكريمة / أخي الموظف الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان : **"أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الإتصالات الأردنية"**

وتهدف هذه الإستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

أرجو تفضلكم بتعبئة فقرات الإستبانة بكل موضوعية وذلك بقراءة كل فقرة ثم الإجابة بوضع إشارة (√) على المربع المناسب، علماً بأن المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامَة.

شكراً لحسن تعاونكم الذي سيكون أساساً لنجاح الدراسة.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الباحثة:

مريم اسماعيل صلاح

القسم الأول : المتغيرات الديموغرافية (الشخصية، والوظيفية):

1. النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر: أقل من 30 سنة ☐ 30-أقل من40 سنة ☐ 40_أقل من50 سنة ☐ 50- سنة فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي: دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

4. المستوى الوظيفي: مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ موظف ☐

5. الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5_أقل من10سنوات ☐ 10_أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات صممت لقياس المتغير المستقل وهو: سمات فرق العمل، يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	وضوح الأهداف					
.1	أهداف العمل محددة بوضوح.					
.2	تراعي إدارة الفريق توجيهي نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.					
.3	تزودنا الإدارة بالمعلومات اللازمة عن الخطط والبرامج التي يتطلب تنفيذها من قبل الفريق.					
.4	يتوفر لدى أعضاء الفريق أهداف فرعية محددة .					
.5	تتاح لأعضاء الفريق إمكانية الاستفسار عما هو مطلوب منهم تأديته.					
	المهمة					
.6	المهمة الموكلة إلينا بالفريق سهلة وتتوفر لدينا الوسائل اللازمة لتحقيقها.					
.7	توجه إلينا مهمة محددة وواضحة ضمن عمل الفريق.					
.8	يتم مراعاة الانسجام ما بين قدراتي والمهمة المكلف بتحقيقها في الفريق.					
.9	يتم تقييم درجة انجاز المهمة الموجهة الينا باستمرار.					
.10	أتقبل كعضو من أعضاء الفريق جميع المهام الموكلة إلي.					
.11	يتم التعاون بين أعضاء الفريق لإنجاز المهام الموكلة اليهم.					
	القيادة المناسبة					
.12	تتمتع القيادة برؤية واضحة تجاه المهام الواجب تنفيذها.					
.13	تتاح للأعضاء المتميزين في الفريق فرصة تولي مهام القيادة.					
.14	يثق أعضاء الفريق بقرارات القيادة عند المواقف الحرجة.					
.15	يشارك القائد الأعضاء في الحديث والتشاور وتبادل وجهات النظر لأخذ القرارات اللازمة.					
.16	يحرص القائد على توضيح أدوار أعضاء الفريق لإنجاز العمل.					
.17	يولي القائد اهتمام كبير لعملية توجيه الأعضاء وتشجيعهم وحثهم على العمل بروح الفريق الواحد.					
	الاتصال					
.18	تتناسب أنماط الاتصال المستخدمة في العمل مع كافة المستويات.					
.19	تدعم الإدارة درجة الاتصال بيننا وبينها بكل سهولة ويسر.					
.20	توفر الشركة وسائل الاتصال الحديثة.					
.21	يتم تشجيع التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق، والذي يساهم بشكل كبير في تنفيذ مهام الفريق.					
.22	لابد من استخدام لغة اتصال تقنية بين أعضاء الفريق تكون مشتركة بينهم.					
.23	تعمل الإدارة على توفير البيانات اللازمة لقائد وأعضاء الفريق من خلال قنوات اتصال فعالة.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الثقة والشفافية					
24.	يمتاز أعضاء الفريق بجرأة عالية تعطيهم القدرة على المصارحة والمواجهة.					
25.	يطلع قائد الفريق الأعضاء على طبيعة المهام المطلوبة منهم					
26.	يطلع قائد الفريق جميع الأعضاء على الحقائق المتعلقة بالعمل، وعلى نتائج تقييم انجاز مهام عملهم.					
27.	أعيش أنا وأعضاء الفريق في مناخ عالي من الثقة مع قائد الفريق ومع بعضنا البعض.					
28.	أثق في قدرات أعضاء الفريق في حل ومعالجة الصراعات بشكل واضح وبناء ومباشر.					
29.	يحاول أعضاء الفريق بالتعاون المشترك العمل على إنجاح الفريق وإنجاح كافة أعضاؤه.					
	المهارات المتخصصة					
30.	تسعى إدارة الفريق إلى أن يكون أعضاء الفريق ذووي كفاءة ومهارات متخصصة، لكي يستطيعوا إنجاز المهام بخبرة عالية.					
31.	يسعى أعضاء الفريق إلى اكتساب التخصص في العمل وإلى تطوير مهاراتهم .					
32.	يسعى أعضاء الفريق إلى التدريب المستمر الموجه لتحقيق أهداف العمل وذلك لمواجهة التغييرات الحاصلة.					
33.	تشكل مهارات الأعضاء في الفريق ترابطاً فيما بينها.					
34.	للمهارات المتخصصة دور في انتاجية الفريق واتقان العمل.					

القسم الثالث: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات صممت لقياس المتغير التابع وهو: مقاومة التغيير، يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الإدراك الشخصي حول التغيير					
35.	يقود التغيير لتحسين ظروف العمل.					
36.	يؤدي التغيير إلى تحقيق الأهداف.					
37.	يقود التغيير إلى تطوير إمكانياتي العلمية والعملية .					
38.	يؤدي التغيير إلى تقليل أعبائي الوظيفية.					
39.	يحقق التغيير مصالح الأطراف المتعدد في الشركة.					
	الخوف الوظيفي من التغيير					
40.	يشعرني التغيير في شركتي بالأمان					
41.	تولد عملية التغيير الشعور بالثقة					
42.	إن التغيير لن يفقدني امتيازاتي الوظيفية					
43.	يتيح التغيير المعلومات للجميع دون استثناء					
44.	يسعدني العمل مع مجموعات جديدة					
	الفهم والثقة للتغيير					
45.	أدرك أهمية التغيير في الشركة.					
46.	لدي معلومات عن التغيير المطلوب في العمل وأهدافه.					
47.	أثق في الشخص الذي كلفني في التغيير					
48.	أشارك في الندوات والدورات التي تخص عملية التغيير					
49.	أتمكن من استخدام الحاسوب والتطبيقات البرمجية الحديثة					
	الطباع والعادات "العادات الوظيفية "					
50.	إن الوضع الجديد أفضل من الوضع الذي اعتدت عليه					
51.	أرغب في تغيير إجراءات العمل وأشجع العاملين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل.					
52.	اعتدت على أداء العمل المتجدد والابتعاد عن الروتين في ممارسة عملي.					
53.	لدي رغبة في أن يتم نقلي من القسم الحالي إلى قسم آخر وبنفس المزايا المادية.					
54.	أنني غير متمسك بطريقتي بالعمل لذالك أقوم بإيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عملي.					
	الاستقرار					
55.	ترغب شركتي بالتغيير من خلال ادخال أعمال جديدة					
56.	أحب التنقل فيما بين الأعمال المختلفة					
57.	تتعامل منظمتي مع جهات جديدة باستمرار					
58.	يؤدي التغيير إلى استقرار عمل الشركة					
59.	تتبع منظمتي إجراءات متغيرة حسب متطلبات العمل					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	أ.د مدحت الطراونة	جامعة مؤتة
2	أ.د نضال الحوامدة	جامعة مؤتة
3	أ.د خالد الزعبي	جامعة مؤتة
4	أ.د فيصل الشواورة	جامعة مؤتة
5	أ.د موسى اللوزي	الجامعة الأردنية
6	د. أيمن القطاونة	جامعة مؤتة
7	د. محمد الغادي	جامعة مؤتة
8	د. بدر العبيدات	الجامعة الأردنية

المعلومات الشخصية:

الإسم: مريم اسماعيل محمود صلاح

التخصص: ماجستير إدارة أعمال (إدارة)

البريد الإلكتروني: miss-salah@hotmail.com

رقم الهاتف: 0788044416 /0797625166